

# Fit für neue Arbeitsfelder?!

Bedarfsorientierung als Kriterium der AIDS-Hilfe-Arbeit

---



Impulse für das Qualitätsmanagement der AIDS-Hilfen

## **Impressum**

### **Herausgeber**

© Deutsche AIDS-Hilfe e.V.  
Dieffenbachstraße 33  
10967 Berlin

<http://www.aidshilfe.de>  
E-mail: [dah@aidshilfe.de](mailto:dah@aidshilfe.de)

Erste Auflage: Dezember 2001

### **Verfasser**

Alexander Popp **ID** INNOVATIVE DIENSTE KÖLN • [www.id-koeln.de](http://www.id-koeln.de)

Spendenkonto der Deutschen AIDS-Hilfe e.V.:

Berliner Sparkasse – Konto-Nr. 220 220 220 – BLZ 100 500 00  
Die Deutsche AIDS-Hilfe e.V. ist als gemeinnützig und besonders förderungswürdig anerkannt. Spenden sind daher steuerabzugsfähig.

## Inhalt

1	Ausgangssituation.....	4
2	Impulse aus den Seminaren: „Fit für neue Arbeitsfelder?! Bedarfsorientierung als Kriterium der AIDS-Hilfe-Arbeit“ .....	5
2.1	Steine des Anstosses.....	5
2.2	AIDS-Hilfe Biografien .....	6
2.3	Verschiedene AIDS-Hilfen – verschiedene Fragen .....	6
2.4	Das „Systemhaus“ .....	9
2.5	beenden – fortsetzen – neu beginnen.....	18
2.6	Analoges Feedback mit Steinen des Anstosses .....	20
3	Das Systemhaus: eine Orientierungshilfe für Zukunftsfähigkeit .....	22
3.1	Was ein System leisten muss .....	22
3.2	Das Erdgeschoss der Arbeitsbeziehungen .....	22
3.3	Der Vorratskeller .....	23
3.4	Das Treppenhaus .....	23
3.5	Das strukturelle Stockwerk.....	24
3.6	Das ideologische Stockwerk .....	24
3.7	Der Dachboden – die Rumpellecke .....	24
4	Leitbildentwicklung.....	25
5	Wichtige Quellen / Arbeitshilfen .....	26
6	Anschrift des Verfassers .....	26

„Die Schwierigkeit besteht nicht so sehr darin, neue Ideen zu entwickeln, sondern alten zu entkommen.“ (J.N. Keynes)

## 1 Ausgangssituation

Die neue Seminarreihe „Impulse für das Qualitätsmanagement in AIDS-Hilfen“ ist aus dem Startworkshop „Qualitätsmanagement in der AIDS-Hilfe-Arbeit“ heraus entstanden und soll die vielfältigen Maßnahmen der Qualitätsentwicklung der AIDS-Hilfe-Arbeit auf kommunaler, Landes- und Bundesebene unterstützen und vernetzen. Die jeweiligen Themen orientieren sich an Bedarf und Interesse der Mitgliedsorganisationen, zum Teil entwickeln sich die Themen von Seminar zu Seminar weiter. Die jeweiligen Seminare bauen nicht aufeinander auf, sondern können unabhängig voneinander besucht werden.

Teil 1 der Seminarreihe fand vom 26. bis 29. Oktober 2000 mit dem Titel „Leistung – Erfolg – Zufriedenheit: Instrumente der Leistungserfassung und –bewertung der AIDS-Hilfe-Arbeit“ statt, zu dem die DAH inzwischen einen Reader „Leistung dokumentieren“ veröffentlicht hat.

Die TeilnehmerInnen des 2. Teils „Strategische Identität – Wege aus der Sinn- und Identitätskrise?“ vom 17. bis 19. Dezember 2000 in Berlin entwickelten die Idee für dieses weitere Seminar „Fit für neue Arbeitsfelder?! – Bedarfsorientierung als Kriterium der AIDS-Hilfe-Arbeit“, das sich wieder an Vorstände, leitende MitarbeiterInnen und Qualitätsbeauftragte in AIDS-Hilfen wendete, die Verantwortung für die Steuerung der Qualitätsentwicklung übernehmen.

Aufgrund zu weniger Anmeldungen konnte ein zentrales Seminar nicht durchgeführt werden. Daraufhin initiierte die DAH dieses Modell: Das Seminar sollte in AIDS-Hilfen vor Ort angesiedelt und anschließend die Ergebnisse dokumentiert werden. Das Interesse war so groß – 9 AIDS-Hilfen haben sich beworben – dass dem Bedarf an so einem Modellprojekt nur sehr ansatzweise entsprochen werden konnte. Die AIDS-Hilfen in Göttingen und Duisburg wurden (v.a. aus Terminabsprachegründen) ausgewählt.

### Inhalte und Zielsetzung

Wofür brauchen wir AIDS-Hilfe? Wofür wird AIDS-Hilfe gebraucht? Was wird künftig gegebenenfalls nicht mehr gebraucht? Die zunehmende Chronifizierung von AIDS und die Stabilisierung der Neuinfektionszahlen bringen tiefgreifende Veränderungen der Arbeit von AIDS-Hilfe mit sich. Viele AIDS-Hilfen stellen sich daher die Frage, wie sie ihre Kompetenzen in die Gestaltung neuer Arbeitsfelder einbringen können.

Neben Erfahrungsaustausch und Know-How-Transfer zwischen den TeilnehmerInnen sollte dieses Seminar die Gelegenheit bieten, sich systematisch mit neuen Wegen der Bedarfsorientierung der AIDS-Hilfe-Arbeit zu befassen. U.a. konnten folgende Fragestellungen vertieft werden:

- Welches Profil wird uns derzeit von außen zugeschrieben und wie paßt es zu unserem eigenen Selbstverständnis?
- Wie kann der Legitimations- und Rechtfertigungsdruck, der durch den Aufmerksamkeitsverlust bei AIDS entsteht, in eine aktive Gestaltung der Zukunft umgewandelt werden?
- Wie können wir die Bedürfnisse und Interessen interner und externer, bisheriger und künftiger Anspruchsgruppen unserer Arbeit erfahren und für die Weiterentwicklung berücksichtigen?
- Welche ungelösten Probleme im Zusammenhang mit AIDS und damit verbundene neue An- und Herausforderungen stellen sich und welche inhaltlichen Bedarfe lassen sich daraus herleiten?
- Wie können wir im Sinne einer differenzierten Zielgruppenanalyse die zukünftigen NutzerInnen unserer Angebote bestimmen?
- Welche fachlichen und sozialen Kompetenzen sind für Angebote in neuen Arbeitsfeldern vorhanden, welche müssen wir ausbilden?
- Wie können wir trotz knapper finanzieller und personeller Ressourcen in neue Arbeitsfelder investieren?

- Welche Methoden sind angemessen, um Bedarfe zu erheben, zu analysieren und daraus Konzepte zu entwickeln?

### **Methodik**

Der Arbeitsansatz der beiden Seminare war prozess-, teilnehmerInnen- und erlebnisorientiert. Es kam ein Methodenmix aus Theorieinputs, Moderationstechnik und analogen Medien in Plenum und Arbeitsgruppen zur Anwendung. Da auch die persönliche Rolle der TeilnehmerInnen im AIDS-Hilfe-Geschehen berücksichtigt wurde, wurde von den TeilnehmerInnen Bereitschaft zur Selbstreflexion erwartet.

Die jeweils an 2 Tagen durchgeführten Seminare fanden jeweils in externen Räumlichkeiten statt.

## **2 Impulse aus den Seminaren: „Fit für neue Arbeitsfelder?! Bedarfsorientierung als Kriterium der AIDS-Hilfe-Arbeit“**

Die beiden 2-tägigen Seminare „Fit für neue Arbeitsfelder?! Bedarfsorientierung als Kriterium der AIDS-Hilfe-Arbeit“ fanden am 14. u. 15. Dezember in Göttingen (in den Räumen der Volkshochschule) und am 17. u. 18. Dezember 2001 in Duisburg (in den Räumen eines Instituts für Fort- und Weiterbildung) statt.

An dem Seminar in **Göttingen** nahmen 4 Vorstandsmitglieder, 5 angestellte MitarbeiterInnen und 2 beratende Mitglieder der AIDS-Hilfe Göttingen teil. An dem Seminar in **Duisburg** nahmen 4 Vorstandsmitglieder und 6 angestellte MitarbeiterInnen der AIDS-Hilfe Duisburg-Kreis Wesel teil.

Im Mittelpunkt stand als Impuls die Arbeit mit dem Modell „Systemhaus“, einer Verstehens- und Klärungshilfe für die Entwicklung (in) einer Organisation. Es wird in diesem Reader ausführlich vorgestellt.

Die Leitung des Seminars hatte Alexander Popp, Supervisor und Organisationsentwickler von **ID INNOVATIVE DIENSTE KÖLN** zusammen mit Marlene Gross, Leiterin des Arbeitskreises soziale Bildung und Beratung e.V. und Supervisorin aus Münster, inne.

### **2.1 Steine des Anstosses**

Mit Hilfe eines Analogmediums (3 verschiedenartige Steine) äußern die TN ihre Anfangsstimmung, stellen sich persönlich, ihre Position in der AIDS-Hilfe und ihre Erwartungen an das Seminar vor.

Vorstellung des Seminarkonzepts durch die Moderator/innen: Es geht um Innehalten im Prozess der Entwicklung der AIDS-Hilfe unter dem Blickwinkel der Orientierung an Bedarfen und Bedürfnissen sowie vorhandenen Ressourcen auf verschiedenen Ebenen. Es soll eine Blickwinkelerweiterung bzw. ein Blickwechsel erfolgen: Rückblick in die jeweilige individuelle Geschichte mit der AH Göttingen, Einblick in den derzeitigen „Zustand“ der Organisation (was zeichnet die AIDS-Hilfe derzeit aus?) und Ausblick, eine Erarbeitung konkreter Handlungsschritte für die weitere Entwicklung. Dazu werden verschiedene Impulse gesetzt, die eine Verstehens- und Klärungshilfe für die Entwicklung (in) einer Organisation bieten sollen.

## 2.2 AIDS-Hilfe Biografien

Daraufhin werden die TN gebeten, mit Hilfe eines Analogmediums (Coaching-Seile) „auszulegen“, wie sie ihren Weg je persönlich in die und in der AIDS-Hilfe bisher erlebt haben und wo sie heute angekommen sind. In einem zweiten Schritt wird der Weg in eine unbestimmte Zukunft verlängert und individuelle Vorstellungen, Erwartungen und Bedürfnisse ausgelegt. Die TN geben ihrem Weg einen Titel.

Alle TN betrachten nun die Wege der jeweils anderen und lassen sie auf sich wirken, ohne noch genau zu wissen, was sie bedeuten. Es folgt ein ausführlicher Austausch im Plenum. AIDS-Hilfe-Biografien füllen die bisherige Entwicklung der AH mit Leben.

Die TN zeichnen dann ihre Wege auf ein Blatt Papier (dies wird am Ende des Seminars noch mal aufgegriffen werden).

## 2.3 Verschiedene AIDS-Hilfen – verschiedene Fragen

Auf DIN-A-4-Blättern schreiben die TN daraufhin Fragen auf, die sich ihnen zum derzeitigen Zeitpunkt im Entwicklungsprozess stellen, persönliche und organisationsbezogene Fragen. Die Fragen werden geclustert und es erfolgt eine Beratung im Plenum.

AIDS-Hilfe I	AIDS-Hilfe II
Was sind Aufgaben der AH?	Wie kann trotz sinnvollem / notwendigem Wandel in der AIDS-Hilfe wünschenswerte Permanenz / Kontinuität erhalten werden?
Wie „verkaufen“ wir AIDS-Hilfe nach außen?	Wofür wird die AIDS-Hilfe heute von Betroffenen gebraucht ??? (wenn sie gebraucht wird...)
Ist unsere AIDS-Hilfe bekannt genug?	Wie kann die AIDS-Hilfe ihre Flexibilität weiter behalten?
Wie kann ich das Thema „AIDS“ und „HIV“ der Gesellschaft näher bringen?	Ist weniger oft nicht mehr?
Welche Themen bearbeiten wir in der Zukunft?	Was mir wichtig ist, ist Dir nicht so wichtig – was darf zweitrangig sein, was vernachlässigt werden?
Wie begegnen wir den veränderten Bedingungen in unseren Arbeitsfeldern, v.a. Prävention, Sozialarbeit, Fortbildung? Können wir es überhaupt?	Was <u>wollen</u> wir leisten?
Welche Arbeitsbereiche kommen dazu, fallen weg, bleiben gleich, werden verändert?	Was <u>können</u> wir leisten?
Auf welche Arbeitsbereiche können wir am ehesten verzichten – oder anders herum: Wo legen wir zukünftig unsere Arbeitsschwerpunkte?	Welche Aufgabenfelder werden abgegeben oder erhalten und wer wird was übernehmen?
Welche inhaltlichen Schwerpunkte sollen nach Ansicht der „Hauptamtlichen“ entfallen? (das kann man/frau doch hier offen sagen, oder??)	Welche Arbeitsfelder werden intensiv weiter begleitet? (Frauen, Drogen, Migration)
Wer / welche Institution könnte die Leistungen der AIDS-Hilfe besser machen?	Abschied wovon??? – Inhalten? – Zielgruppen? – Ansprüchen?
Behindert Betroffensein nicht die Professionalität?	Öffnung wohin??? – AIDS-Hilfe als Modell einer „Gesundheitsförderungsagentur“? (HIV + AIDS „nur“ noch als ein Thema unter anderen?)
Woher kommt „die“ (eine) Orientierung für Selbstorganisation?	Welche Schwerpunkte der AIDS-Hilfe werden verstärkt?
Gibt es noch Selbsthilfe?	Wie schaffen wir eine neue Basis von Teamarbeit? (Hauptamtliche und Vorstand / Arbeitsteil...

<p>Von wem benötigt AIDS-Hilfe Selbsthilfe?</p> <p>Welche Unterstützung wollen / kriegen wir von der DAH, dem Landesverband der Deutschen AIDS-Stiftung?</p> <p>Was bleibt immer unerledigt?</p> <p>Was können wir schaffen?</p> <p>Haben wir genug Spaß bei der Arbeit?</p> <p>Wieviel <u>Ordnung</u> brauchen wir?</p> <p>Sind die aktuellen Strukturen (Vorstand, AB) „ernstfall-tauglich“, d.h. wenn es Probleme gibt?</p> <p>Dürfen wir sagen: Wir sind eine Beratungsstelle?</p> <p>Nennen wir uns z.B. Beratungs- und Präventionsverein statt AIDS-Hilfe?</p> <p>Für wen will ich Dienstleister/in sein?</p> <p>Wo gibt es die guten Aufräumgeister?</p> <p>Könnte es bei uns so chaotisch sein wie bei manchen anderen AIDS-Hilfen?</p> <p>Wann gibt es ½ Stelle Prävention, ½ Fundraising, ¼ Öffentlichkeitsarbeit?</p> <p>Wie lange halten die Mitarbeiter diesen enormen Stress (die vielen Stunden) noch aus?</p> <p>Wie können wir für die hauptamtlichen MitarbeiterInnen stressfreiere Bedingungen schaffen?</p> <p>Was schaffen wir in unserer Arbeitszeit?</p> <p>Alle Aufgaben sollten in der <u>bezahlten</u> Arbeitszeit zu schaffen sein!</p> <p>Wir brauchen ein vernünftiges Ehrenamtlichen-Management</p> <p>Wie geht es weiter mit der Ehrenamtlichen arbeit?</p> <p>Ist „das Ehrenamt“ noch gewünscht?</p> <p>Wofür wollen wir Ehrenamtliche? – als Mitarbeiter? – als Mitentscheider auf der MV (wo sind diese EA?)</p> <p>Haben wir für Ehrenamtliche wirklich ein gutes Angebot?</p> <p>Woran misst sich Erfolg sozialer Dienstleistung?</p> <p>Wie verbindlich sollen / müssen Qualitätsstan-</p>	<p>beit? (Hauptamtliche und Vorstand / Arbeitsteilung ohne zu spezialisierte Individualisierung/ möglichst ohne Verlust an Transparenz eher mit Zugewinn! / Erhaltung des Charakters von Interessenvertretung)</p> <p>Hauptamtlicher: Beruf oder Berufung?</p> <p>Braucht es bei der Rollenverteilung in der AIDS-Hilfe besonders viel Vertrauen und Austausch?</p> <p>Ehrenamtlicher Vorstand – eine immerwährende Konfliktsituation? (besonders wenn Betroffene im Vorstand sind?)</p> <p>Werden wir ein „professionelles Amt“?</p> <p>Ist die AIDS-Hilfe zu sehr mit sich selbst beschäftigt?</p> <p>Wo ist die Selbsthilfe...?</p> <p>Selbsthilfe-Angebote noch zeitgemäß? (bedarfsgerecht?)</p> <p>Hält unsere AIDS-Hilfe als einen Schwerpunkt das Thema Drogen?</p> <p>Prävention ausbauen, wenn ja welche?</p> <p>Migranten als neuen Schwerpunkt? Generell?</p> <p>Begleitung – wieviel und wie?</p> <p>Neue Finanzierungsressourcen für Pilotprojekte?</p> <p>Wie lange wird meine Arbeit noch finanziert?</p> <p>Was mache ich, wenn es keine Gelder mehr für meine Stelle gibt?</p> <p>Bin ich noch der „Richtige“ für Suchtprävention bei Partydrogen?</p> <p>Wo ist mein Platz, wie wird mein Weg in der AIDS-Hilfe?</p> <p>Kann ich meinen Schwerpunkt so leisten?</p> <p>Ich finde, dass unser Speicher eine Katastrophe ist. Es muss doch einen Weg geben, da Ordnung zu bekommen, um eingelagerte Dinge auch zum wirklichen Weitergebrauch abzugeben!</p>
---	---

<p><b>dards sein, wer legt sie fest, wer überprüft sie?</b></p> <p><b>Wie kann man Qualitätssicherung unabhängig von Personen gewährleisten (Wissenskommunikation...) bzw. was passiert, wenn qualifizierte Mitarbeiter gehen?</b></p> <p><b>Wo bzw. wie bekommen wir neue Leute (Frauen + Männer für das Präventionsteam)?</b></p> <p><b>Neue Konzepte in der Prävention?</b></p> <p><b>Wie könnten neue Wege in der Prävention aussehen?</b></p> <p><b>Wie können wir „Prävention“ machen, ohne auf das Geld achten zu müssen?</b></p> <p><b>Wir brauchen feste Sponsoren für Prävention</b></p> <p><b>Brauchen wir ein Beratungstelefon?</b></p> <p><b>Braucht das Haus eine Renovierung? (Möbel, Geräte, Farben etc.)</b></p> <p><b>Sollte es überhaupt die Frage geben: Ist genug Geld für diese Arbeit da?</b></p> <p><b>Keine Sorgen wegen der Finanzierung mehr!</b></p> <p><b>Wie sichern wir uns in Zukunft ab?</b></p> <p><b>Wann können wir endlich in Ruhe arbeiten, ohne uns ständig um die Finanzen zu kümmern?</b></p> <p><b>Wer gründet einen Förderverein, der für uns Geld einwirbt?</b></p> <p><b>Woher kriegen wir Geld?</b></p> <p><b>Wie geht die finanzielle Entwicklung weiter?</b></p> <p><b>Wer wird das bezahlen?</b></p> <p><b>Finanzierung der AIDS-Hilfe-Arbeit über Krankenkassen? (Patientenschulungen...)</b></p> <p><b>Wird das Geld reichen?</b></p> <p><b>Wieviel Zeit / Energie darf überregionale Arbeit (Landesverband) in Anspruch nehmen, v.a. wenn kein Fortschritt sichtbar ist?</b></p> <p><b>Woher und von wem bekomme ich Solidarität / Unterstützung?</b></p> <p><b>Werde ich genügend Zeit für die AIDS-Hilfe-Arbeit haben?</b></p> <p><b>Bin ich der AIDS-Hilfe nützlich oder behindere ich sie eher mit meinem Unwissen?</b></p> <p><b>Bin ich hier noch richtig?</b></p>	
--	--



<b>Gibt es für mich einen Platz in dieser AIDS-Hilfe und wie sieht der aus?</b>	
<b>Was kann ich/man mehr tun? (für die Menschen)</b>	

## 2.4 Das „Systemhaus“

Das „**Systemhaus**“ als Verstehens- und Klärungshilfe für die Entwicklung (in) einer Organisation (entworfen von Heinrich Fallner (Lit.: Coaching mit System – Leske und Budrich Opladen 2001), überarbeitet von Marlene Gross und Alexander Popp)

Das „Systemhaus“ wird unter Beteiligung der TN auf dem Boden mit Seilen „ausgelegt“: zunächst die Umriss- und die Etagen. Die Etagen werden benannt:

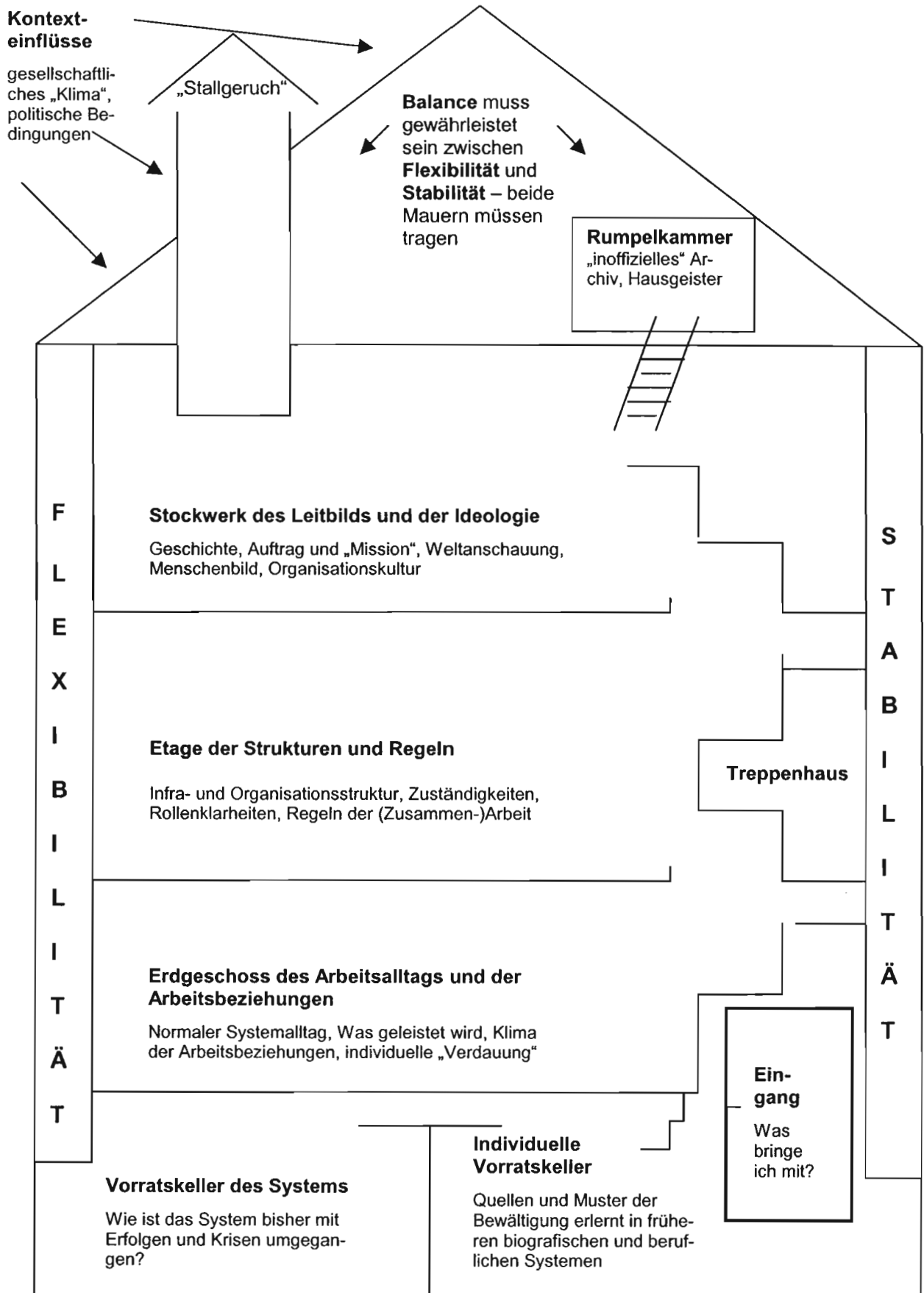
- **Vorratskeller des Systems** (Wie ist das System bisher mit Erfolgen und Krisen umgegangen?)
- **Individueller Vorratskeller** (Quellen und Muster der Bewältigung, erlernt in früheren biografischen und beruflichen Systemen)
- **Erdgeschoss des Arbeitsalltags und der Arbeitsbeziehungen** (Normaler Systemalltag, Was geleistet wird, Klima der Arbeitsbeziehungen, individuelle „Verdauung“)
- **Etage der Strukturen und Regeln** (Infra- und Organisationsstruktur, Zuständigkeiten, Rollenklarheiten, Regeln der (Zusammen-)Arbeit)
- **Stockwerk des Leitbilds und der Ideologie** (Geschichte, Auftrag und „Mission“, Weltanschauung, Menschenbild, Organisationskultur)
- **Rumpelkammer / Dachboden** („inoffizielles“ Archiv, Hausgeister)
- **Kontexteinflüsse** (gesellschaftliches „Klima“, politische Bedingungen)

Mit Blick auf die am Vortag gesammelten Fragestellungen wird das Systemhaus mit Leben gefüllt: Welche Fragestellungen gehören auf welche Etage? Wie ist die jeweilige Etage und ihre Zimmer ausgestattet?

Blickwinkelerweiterung 1: Wie wirkt sich das Problem bzw. die Frage auf den anderen Ebenen aus? Wie sind diese ausgestattet?

Blickwinkelerweiterung 2: Wie wird das Problem bisher bzw. zur Zeit bewältigt (Vorratskeller, Verdauungsebene, Rumpelkammer, Kontexteinflüsse werden hinzugefügt).

Blickwinkelerweiterung 3: Die beiden Außenmauern werden benannt (Entwicklung geschieht in einer Balance zwischen Flexibilität und Stabilität) und ein kurzes Brainstorming zu den Begriffen „Flexibilität“ und „Stabilität“ durchgeführt:



## „Ausstattungsmerkmale“ des Systemhauses der AIDS-Hilfe

### AIDS-Hilfe I

#### Vorratskeller des Systems

Legitimationsdruck  
Konstanz und Kontinuität  
ungeheure Fachkompetenzen  
wir „riechen“ den Bedarf  
Lebensstilakzeptanz

### AIDS-Hilfe II

#### Vorratskeller des Systems

Wie wurden Krisen und Erfolge bisher bewältigt?  
An Grenzen gestoßen  
AIDS-Hilfe hat immer auf  
Bei uns gibt es keinen „Arbeitgeber“  
Die Hauptamtler tragen die Last  
wenn man ein bisschen krank ist, kommt man trotzdem  
aufpassen, dass wir nicht krank werden  
aufreibender Führungsstil  
wir sind demokratisch – nicht direktiv  
wenn eine/r ausfällt, stoßen die anderen an Grenzen  
darf ich sagen, wenn's mir schlecht geht?  
Man kann bei uns nicht nur ein bisschen da sein

#### Individuelle Vorratskeller

Meine Werte  
meine Quellen  
meine Muster  
meine Bewältigungsstrategien  
Fachkompetenzen  
ich kann nicht wie ich will  
starke Persönlichkeiten ohne Machtwunsch

#### Individuelle Vorratskeller

mein früheres Berufsleben  
meine Muster, erlernt in frühen biographischen und beruflichen Systemen  
Eigene Betroffenheit  
meine Quellen  
eigene Ausbildung  
„Stress-Pickel“  
ich möchte nicht jemand sein, der nicht auf seine Schwächen achtet  
was ich mir zutraue

#### Eingang

Man erkennt uns nicht gleich, man muss Vorwissen haben, sonst assoziiert man eher „WG“  
Enge  
kühl  
dunkel  
nicht unbedingt sehr einladend  
keine Klingel  
diskret

#### Eingang

Kühle Atmosphäre  
Schwelle  
ich traute mich nicht, zu klingeln

**Erdgeschoss des Arbeitsalltags und der Arbeitsbeziehungen**

Arbeit im Haus  
Arbeit außer Haus  
Teambesprechungen  
Vorstandssitzungen mit dem Team  
Supervision der Ehrenamtlichen und der Hauptamtlichen  
Büros  
Gruppenraum  
Beratungsraum  
Küche  
ein „betriebsfremder“ MA  
Rumpelraum, Bibliothek  
aktive Ehrenamtliche  
Vorstand

**Erdgeschoss des Arbeitsalltags und der Arbeitsbeziehungen**

Arbeit draußen  
Arbeit innen  
Fundraising  
nette Menschen  
Büro in Außenstelle  
Informationshefte  
Geste des Willkommens  
Schreibtische  
Hausmeister  
Küche als zentraler Treffpunkt  
Versorgung Migranten und AKs  
Methadon-Wochenendvergabe  
Gremienarbeit  
Leitung / Koordination  
Konzeptentwicklung  
Verwaltung  
Tel-Beratungs-Vernetzung  
ehrenamtliche Gruppen  
ehrenamtliche Betreuergruppe  
Plakate  
Atmosphäre des Schutzes  
„Bitte nicht stören“ bei Beratung  
offene Türen  
Öffentlichkeitsarbeit  
Kontaktgespräche, -pflege  
Prävention Allgemeinbevölkerung  
Zeitung  
Frauenarbeit  
Betreuung (Begleitung, Anträge)  
Aus- und Weiterbildung der Ehrenamtlichen / intern  
Vernetzung mit JES  
Youthwork  
Café  
Streetwork (Straßenstrich, Drogen (früher))  
Beratung telefonisch und persönlich  
Drogen- und Knastarbeit  
Prävention bei Schwulen

### **Etage der Strukturen und Regeln**

Wir sind alle gleichberechtigt?  
Viele informelle Strukturen  
Unterschriftsberechtigung  
Entscheidungen werden im Vorstand vor-  
besprochen  
Kommunikation: wechselseitig ausgehan-  
delt  
wir sagen selten NEIN  
Vorstand  
Ehrenamtlichkeit  
Mitgliedschaft  
Mitgliederversammlung  
Vernetzung Landesverband  
Vernetzung mit der DAH  
Geschäftsführung  
Standards der Arbeit  
Zuständigkeiten  
finanzielle Ausstattung  
Geschäftsordnung

### **Etage der Strukturen und Regeln**

Verein  
Hauptamtliche  
Ehrenamtliche  
ehrenamtliche Vorstand  
Leitung und Stellvertretung  
Satzung  
Mitgliederversammlung  
Arbeitsplatzbeschreibungen  
diverse Mischfinanzierung  
Spenden  
Projektmittel  
Beiträge  
Infrastruktur (Großstadt/Landkreis)  
regelmäßige Teamsitzungen  
Verwaltungsfachkraft  
Koordinationsaufgabe: Gruppen im Dunst-  
kreis  
Kooperation mit den Gesundheitsämtern  
Vernetzung JES  
Betriebsvereinbarung  
Überstundenregelung  
Vorstands-Sitzung regelmäßig  
Teamsupervision  
Positiven-Fonds  
Bus  
verschiedene Stellenarten (Vollzeit, ASS,  
Zivi, geringfügig Beschäftigte)  
Selbsthilfegruppe  
geregelter Öffnungszeiten  
Projektmitarbeiter  
pädagogische Mitarbeiter  
Aufgaben, die wir wahrnehmen  
Betriebsrat ?  
keine Geschäftsordnung  
„geheime“ Leitung

**Stockwerk des Leitbilds und der Ideologie**

Erinnerungskultur  
Selbstzuschreibungen  
Geschichte  
Arbeitsfelder  
Werte  
Auftrag  
Spaß?  
„Wir sind grundgut und helfen immer überall und unbegrenzt“  
Reaktion auf Bedarf  
Prävention JA  
Selbsthilfe-„Anteil“?  
Positivenarbeit  
Frustration bei Prävention  
Zugehörigkeit zum Landesverband  
alles muss ordentlich sein  
Design ist uns wichtig

**Stockwerk des Leitbilds und der Ideologie**

Auftrag  
Ziele  
Selbstverständnis  
Wir hinterfragen die Entwicklung  
Das „neue“ Leitbild  
Ottawa-Carta  
Geschichte  
Selbsthilfe-Strukturen  
„altes“ Selbstverständnis  
intensives Einbringen in den Landesverband und den Bundesverband  
Hauptgruppen sollen im Vorstand vertreten sein  
Drogengebraucher im Vorstand  
Positive im Vorstand  
Interessenvertretung  
zunehmende Öffnung für Schwarzafrikaner bald mit JES verwoben gewesen  
anfangs schwul  
Mündigkeit der Betroffenen  
Stellenwert der Positiven und Kranken: vollwertige Mitglieder  
„wir packen das auch noch!“  
„Wir machen alles und können alles!“  
„Wir sind initiativ“  
„Wir haben keine Ängste“  
Jeder wird ernstgenommen  
aktive Integration  
wir sind professionell und fachlich

**Dachboden / Rumpelkammer**

Ehemalige  
viele Verstorbene  
Mitgliederversammlung  
Landesverband  
nicht-zahlende Mitglieder  
Aufträge der Hausgeister

**Dachboden / Rumpelkammer**

Die Hauptamtler sind die Handlanger der Ehrenamtler  
Unaufgeräumtes  
verlieren wir nicht unsere inhaltliche Position?  
„Gebt das Errungene nicht auf!“ (Drogen-Knast)  
Ehemaliger wichtiger MA  
„Habt Mut zum Risiko, das schaffen wir schon irgendwie!“  
offene Türen und gläserne Schreibtische  
AIDS-Hilfe muss immer aufhaben  
Was macht „Ihr“, dass die Leute wegbleiben?

**Kontext / Klima**

Alles von Eitel-Sonnenschein, Nebel und Sturm und Hagel

**Kontext / Klima**

Politische Vorgaben  
 offenes Klima zu Politik und Behörde  
 Konflikte mit JVA's  
 Polizei  
 Krankenkassen  
 keine Aufstockung zu erwarten  
 Ansprüche  
 Kooperationswille  
 Regen und Sonne (April)  
 Gesundheitspolitik

**Entwicklung geschieht in einer Balance zwischen Stabilität und Flexibilität**

**- Assoziationen -**

Stabilität	Flexibilität
Sicher Basis elastisch Permanenz Substanz Halt verankert strukturiert fest Fundament Kontinuität langjährig Vertrauen dauerhaft Stringenz beständig Wurzeln Werte Konstanz Stärke Verlässlichkeit Ausbeutungsbereitschaft Festigkeit in Krisen unveränderbar gewaltig Sicherheit langsam gewisse Starre nicht ästhetisch undurchlässig	Weitsichtig beweglich Wandel unkompliziert Strömungen erfassen schnell zugehen auf Fremdes Grenzen durchbrechen unkompliziertes Handeln „Fähnchen im Wind“ Werkzeugkasten keine eigene Identität intuitives Erfassen offen für Zugänge Risikobereitschaft sich verwirklichen anpassungsfähig Mut für Neues neugierig Neuerung Freiheit offen Dynamik Stärke Zähigkeit Veränderung Mut Anstrengung Unsicherheit nicht eindeutig Selbstsicherheit neu Spaß Offenheit Anstößig Rückzugspunkt bequem – unbequem Chaos

Je zwei TN begehen zusammen eine Etage: Wie ist es hier um die Balance zwischen Stabilität und Flexibilität bestellt, was erscheint auf dieser Etage klar sichtbar, welche Unklarheiten fallen uns auf? Was muss auf der jeweiligen Etage an „Renovierung“ erfolgen? Was können die Beteiligten in ihren unterschiedlichen Funktion dazu beitragen?

Ein visualisiertes Protokoll zu den Berichten aus den Begehungen entsteht.

### Reflexion des Systemhauses

AIDS-Hilfe I	AIDS-Hilfe II
<p><b><u>Individuelle und System-Vorratskeller</u></b></p> <p>Vorräte können wir nur schwer ergänzen bzw. anlegen</p> <p>Ich kann nicht wie ich will</p> <p>Wir werden abgelenkt, unsere Vorräte zu nutzen</p> <p>Unsere Vorräte landen oft in der Rumpelkammer (auf dem Dachboden)</p> <p>Wir gehen oft über unsere Grenzen</p> <p>Wir verfügen über vielfältige Bewältigungsstrategien</p> <p>Das Fundament muss stimmen, sonst funktioniert nicht</p>	<p><b><u>Individuelle und System-Vorratskeller</u></b></p> <p>Die positiven Ressourcen kommen zu kurz (wo sind die Quellen der Kraft?)</p> <p>Es gibt noch weitere „Leichen“ im Keller: Was ist krankmachend? Darf ich krank werden?</p> <p>Führungsstil aufreibend demokratisch: was nun?</p> <p>Wo ist der Kanal für Abladungen („Sprachrohr“)?</p> <p>Vision: Funktion des Betriebsrats: „Kanalarbeiter“ sein</p> <p>Wie gestaltet sich personenunabhängig der Informationsfluss, die Transparenz?</p> <p>Sehr heterogene Herkünfte, Geschichten, Zugangsvoraussetzungen (wo ist der Platz zum Hineinwachsen? / Fortbildung intern)?</p> <p>Problem: das Gefühl, zwischen einem Stuhlkreis zu sitzen (in vielen Gruppen und Gremien, das Gefühl, Moderation / Leitung übernehmen zu müssen)</p> <p>Gefühl: wenig Pausen im Alltag</p>
<p><b><u>Erdgeschoss des Arbeitsalltags</u></b></p> <p>Die Grundwertschätzung untereinander trägt</p> <p>Unsere Art, zu kommunizieren, ist besser geworden</p> <p>Äußere Unordnung</p> <p>Unklar ist, wer für die Ordnung zuständig ist</p> <p>Wie beeinflussen „betriebsfremde“ MA die Atmosphäre?</p>	<p><b><u>Erdgeschoss des Arbeitsalltags</u></b></p> <p>Es fiel uns schwer, klar zu sehen</p> <p>Viele Aspekte (Haltungen, Aufgaben...)</p> <p>Wie können wir bei so vielen Aufgaben nett und freundlich sein?</p> <p>Kontaktgespräche sind schon sehr intensiv</p> <p>Schützender Raum / wir sind offen: Das beisst sich</p> <p>Ruhige Büroarbeit kaum möglich</p> <p>Können wir das leisten, immer nette Menschen zu sein?</p>



<p><u>Etage der Strukturen und Regeln</u></p> <p>Aufgabendefinition der MitarbeiterInnen müssen mit dem Vorstand neu betrachtet werden</p> <p>Vorstand sollte MitarbeiterInnen entlasten (wie?)</p> <p>Vorstandsressourcen besser nutzen</p> <p>Strukturen sind sehr personengebunden</p> <p>Bedeutung der finanziellen Ausstattung wird manchmal ausgeblendet</p> <p>Warum sagen wir so selten NEIN?</p> <p>Arbeitsstrukturen im Team müssen weiter geklärt werden</p>	<p><u>Etage der Strukturen und Regeln</u></p> <p>Wir waren uns z.T. nicht ganz einig</p> <p>Fehlender Betriebsrat (notwendig?)</p> <p>Wir sind keine „normalen“ Unternehmer</p> <p>Vorteile eines Betriebsrats: wenn es nicht mehr funktioniert: Vermittlung zwischen Interessen</p> <p>Vorratsmäßig sollte man einen Betriebsrat haben</p> <p>Arbeitnehmerrechtliche Fragen gilt es zu klären</p> <p>Es gibt Leitung und Stellvertretung, aber die Aufgaben sind nicht geklärt</p> <p>Mir waren die Probleme in der Leitung nicht bewusst</p> <p>„geheime“ Leitung lässt sich nur durch Offenheit ausschalten</p> <p>HIV-positiv-sein ist keine „Regel“ für den Vorstand</p>
<p><u>Leitbild-Etage</u></p> <p>Ideologie ist aus der Geschichte gespeist</p> <p>Inhalte unseres Leitbildes unklar</p> <p>Bedeutung der Selbsthilfe unklar</p> <p>Es muss Raum für Selbsthilfe geben</p> <p>Das Leitbild muss neu hervorgeholt werden</p> <p>Erinnerungskultur, Geschichte, Selbstzuschreibungen gehören in ein eigenes Zimmer</p>	<p><u>Leitbild-Etage</u></p> <p>Es scheint alles klar zu sein</p> <p>Es traute sich keiner ran</p> <p>Wir schleppen unbewusste Leitbilder mit uns rum</p> <p>Hier haben wir schon viel geleistet</p> <p>Der Ideologie-Begriff ist negativ besetzt</p> <p>„Wir machen alles“ müsste weg</p> <p>Es gibt Hemmungen, weil das nicht so praktisch ist</p> <p>Hier geht es um heilige Kühe</p>
<p><u>Dachboden</u></p> <p>Die Ehemaligen haben sich aus gutem Grund verabschiedet, das sollte man ihnen lassen</p> <p>Nicht-zahlende Mitglieder machen keine Arbeit, warum machen wir uns Arbeit mit ihnen?</p> <p>Der Wert der bestehenden Mitgliederversammlung ist unklar</p> <p>Die Funktion, warum ein Erinnerungsmythos gepflegt wird, ist unklar</p>	<p><u>Dachboden</u></p> <p>Wir haben tatsächlich einen Hausgeist (der manchmal Druck, Lähmung, Aggression und Wut auslöst)</p> <p>„früher war alles ganz toll!“</p> <p>klar ist: AIDS-Hilfe mit Vorstand und Team ist ein eigenes System (heute ohne den Hausgeist)</p> <p>wir müssen heute unsere Stabilität finden</p> <p>wir müssen unsere eigenen Werte finden</p>

	<p><b>Der Weg dahin: etwas mit dem Vorstand und dem Team zusammen machen (<u>heutiges Team</u> entwickeln)</b></p> <p><b>Emanzipation vom „Über-Vater“</b></p> <p><b>Exkurs: Die Hauptamtler sind nicht mehr die Handlanger der Ehrenamtler (auch umgekehrt nicht!)</b></p>
--	---

## **2.5 beenden – fortsetzen – neu beginnen**

Im Blick auf das Systemhaus beantwortet zunächst jede/r TN für sich die Frage: Was will ich aus meiner Position heraus beenden, was will ich fortsetzen und was will ich neu beginnen?

Die TN tauschen sich in Triaden über ihre Vorhaben aus.

Vor der Beratung im Plenum verknüpfen die TN zunächst für sich die Vorhaben mit konkreten ersten Schritten.

Im Plenum werden die Vorhaben und ersten Schritte im Blick auf die weitere Entwicklung der AIDS-Hilfe geäußert und mit den am Anfang ausgelegten Wegen und Zukunftsvorstellungen verknüpft. Eine intensive Beratung zur je persönlichen und gemeinsamen Zukunft der AIDS-Hilfe erfolgt.

Beenden	Fortsetzen	Neu beginnen
<p>Überstunden Überstunden Ideologiedebatte zu harte Kritik Reduzierung des Themas AIDS auf Homosexuelle traditionelle Vereinseigenschaften (MV, Mitgliedschaft) das ruhige Leben als Vorstand Schwebezustand (mir über meine Rolle in der AH klar werden / Vermischung zwischen ehrenamtlicher und bezahlter Arbeit klären) dass viel Vergangenheit lebt, statt das, was ich brauche und will das enge, kühle, dunkle und unübersichtliche Büro (jeder soll im Arbeitsbereich des anderen auch Unterlagen finden) beenden: unseren furchtbaren Umgang</p>	<p>Teamentwicklung flexible Reaktionen auf den Bedarf meine Begleitung der AH meine Distanz zur AH Bedarfsorientierung Fragen nach Qualität stellen Diskussion über AH als Dienstleistungsorganisation Vertrauensverhältnis zwischen Vorstand und MA mich nicht ganz von AH verabschieden ehrenamtliche Aktivenarbeit (noch mehr würdigen!) zur Entlastung der HA Grundwerte nicht verlorengelassen lassen (z.B. Respekt gegenüber Drogengebern soll dem Fundraising nicht geopfert werden) meine Arbeit im Vorstand (mehr auf die Beine bringen)</p>	<p>Strukturierungsprozess Entrümpelung meines Büros mehr Pragmatismus über die Rolle des Vorstands diskutieren (zur Entlastung der MA) an Leitbild, Arbeitsstandards und Strukturveränderung arbeiten nicht mehr so geschlechtsspezifisch abkapseln sich im Landesverband nicht mehr zurückschieben lassen Sponsoring – Refinanzierungsprojekte (fundiert)</p>
Beenden	Fortsetzen	Neu beginnen
<p>Sich an alten Sachen festhalten (wagen, sich von Altem zu verabschieden und Neues auszuprobieren) Das „Hans-Dampf-in-allen-Gassen-Gefühl“ ablegen, das auch zum Ausgrenzen anderer führen kann Meine Arbeit im Bereich Suchtprävention zu Partydrogen Unterlegenheitsgefühle gegenüber AH-Geschichte(n) Distanz zum Alltag in der AH (mehr Präsenz) Kompetenzfragen endlich lösen (Leitung) Dinge nicht mehr in mich hineinfressen Unklarheiten in Aufgaben- und Rollenbeschreibung Das Schweigen zu Konflikten beenden beenden: unübersichtliches Arbeiten in verschiedenen Aufgabenfeldern</p>	<p>Gute qualitätsvolle Arbeit weiterhin dazu beitragen, das gute Vereinsklima zu bewahren In der Leitungsrolle ankommen Haltung zu Drogengebern: Prävention nicht mit erhobenem Zeigefinger das liebevolle Miteinander, die Wärme, die Geborgenheit Vorstandsarbeit fortsetzen (neues Austarieren privater Bedürfnisse) Kontinuität unserer Arbeit (Vielseitigkeit) Diskussionen führen, damit wir nicht einschlafen begründete Kritik äußern Migrationsarbeit (insbesondere Vernetzungsarbeit) Mitgestaltung des AH-internen Umstrukturierungsprozesses Vorstandsarbeit fortsetzen (mit mehr Zeit) Strukturreform Vertiefung in meinen Arbeitsfeldern</p>	<p>Gemeinsam Ideen sammeln mit modernen Arbeitsmitteln mehr Raum für Reflexion schaffen mehr Teamwork gestalten mich stärker in der drogenpolitischen Arbeit engagieren mich öffnen für neue Ideen (nicht mehr so skeptisch sein) den Sinn der Aufgabe im Heute neu definieren und dahinter stehen (nicht mehr am Alten klammern) Abbau bestehender Diskrepanzen zwischen Team und Vorstand „Glasnost &amp; Perestroika“ als Schlagworte sich gegenseitig helfen, Verantwortung zu tragen und zu übernehmen (gerade wo wir so viele Kranke im Vorstand sind) eigenes Engagement in der Präventionsarbeit mit Jugendlichen, Krankenpflegern, Migranten einen Dialog führen über die Inhalte der AIDS-Hilfe-Arbeit intensive Auseinandersetzung in meinem Bereich (Einholen politischer Hintergrundinformationen u.ä.) Mich als Vorstand als Ansprechpartner für die Sorgen und Nöte der Mitarbeiter fühlen</p>

### **Konkretisierung (einige erste Schritte)**

- gemeinsamer Jahresrückblick: Was haben wir getan? Was haben wir von unseren Vorhaben geschafft, was nicht?
- Reflexion der Arbeitsgebiete: in der Supervision die Arbeitsgebiete auf Karten schreiben, auslegen und zugreifen (ohne zuerst darüber zu sprechen)
- Entrümpelung des Büros
- Eine eigene Vorstandssitzung zum Thema Leitbildentwicklung ansetzen
- Meine Rolle in einer Einzelsupervision klären
- Ein Leitsystem durchs Haus entwerfen
- Ein Präventionsprojekt komplett fremdfinanzieren
- Informationsfluss für Teilzeitbeschäftigte verbessern
- Klientenbefragung zu deren Bedarfen konzipieren und durchführen
- Betriebsausflug, Betriebsfest organisieren
- Als Vorstand in der AH präsenter sein
- Eine neue Arbeitsbeschreibung für meinen Bereich erstellen
- Die Beschreibung der Arbeit durch Hauptamtler erstellen und dann im Vorstand abstimmen
- uwm.

## **2.6 Analoges Feedback mit Steinen des Anstosses**

Feedback zum Seminarverlauf mit Hilfe des Analogmediums „Steine“ und dem Blick auf die individuellen AIDS-Hilfe-Biografien (s. Anfangssequenz)

### **Feedbacks in AIDS-Hilfe I**

„Ich bin aufgewühlt und nachdenklich. Sehe einiges ein bißchen klarer. Fühle mich aber auch teilweise ganz rund. Es gibt da einige kantige Geschichten. Es ist so klar und kontrastreich wie die Farbe dieses schwarzen Steines. Mit allen zusammen habe ich so noch nie gearbeitet.“

„Habe meinen eigenen Zustand wiederhergestellt und fühle mich wieder in meiner alten Verfassung. Das ist gut so für mich.“

„Mir ist deutlich geworden, dass ich als Mitglied des Vorstands mehr machen kann. Es war sehr gut, in dieser großen Runde mit so viel Zeit zu arbeiten.“

„Ich bin weiterhin neugierig auf das, was passiert. Ich wurde anders angestoßen, als ich es vorher erwartet hatte. Das Wochenende ist nicht abgeschnitten, es ist ein Teil davon, mit allen gearbeitet zu haben. Mit einigen von Euch muss ich noch einiges Inhaltliche klären.“

„Ich sehe eine Pflanze, die sich entfaltet. Das ist vielversprechend. Habe lange auf diesen Prozess gewartet, war es das, was ich erwartet habe? Ich nehme viele Anstöße mit. Die Gruppe

fand ich klasse in dieser Zusammensetzung. Der Kontakt zum Vorstand ist anders und besser geworden. Und besonders gut war die Konkretisierung am Ende.“

„Ich bin ein bißchen verwirrt. Es gibt so viele Anknüpfungspunkte. Einiges ist mir zu offen, nicht so konkret wie vorher. Ich empfinde es irgendwie wie einen Schritt zurück. Unser Leitbild und die Zukunftswege sind nicht klar, sind mir zu offen, zu vage.“

„Die beiden Tage waren rund und geschlossen für mich. Aber es fehlen mir ein paar Ecken. Ein paar Erwartungen sind geschrumpft. Eine moderate Enttäuschung, hätte gerne mehr Kontrasterlebnisse und viel kritischere Auseinandersetzung bei einzelnen Punkten gehabt.“

„Ich habe das erste mal so richtig mitgemacht. Es ist nicht mehr so glatt, ich nehme vieles mit, worüber ich nachdenken kann.“

„Hier gibt es immer noch viele Nischen und Ecken, um sich zu verstecken. Aber auch viele Möglichkeiten, Neues zu entwickeln. Die Arbeit am Systemhaus in dieser großen Gruppe fand ich ein spannendes Vorgehen!“

„Das Leitbild ist etwas ganz anderes als der übliche Ideologiematsch. Ich bin ganz erstaunt, dass das Leitbild wieder diskutiert werden muss, aber es muss! Eure Arbeit als Moderatoren war nicht zu langsam, sondern genau richtig so und wichtig.“

## Feedbacks in AIDS-Hilfe II

„Es ist sehr schön und rund gelaufen trotz der Kontroversen. Es hat mir eine Menge an Einblicken gebracht. Eure Moderation fand ich ganz toll! Ich bin als Vorstand sehr froh, dass wir die beiden Tage gemacht haben. Jetzt können wir daran anknüpfen.“

„Besonders gelernt habe ich, dass man manchmal Dinge zuspitzen muss, um ein Problem zu erfassen. Es kommt mir darauf an, die Struktur zu sehen. Jeder muss zur Offenheit in der Gemeinschaft etwas dazu tun.“

„Es ist gelungen, Transparenz zu schaffen, es geht vorwärts! Der Prozess hat glatte und raue Seiten. Die Vorstands-Bedenken dem Prozess gegenüber sehe ich als entschärft an. Danke an die Deutsche AIDS-Hilfe für dieses Seminar; die Tagesstruktur war beeindruckend. Impulse sind gesetzt worden!“

„Wir haben ne Menge erarbeitet. Jetzt heisst es gucken, wie man den „Stein“ wieder rund und flach kriegen kann. Es war toll, hat Spaß gemacht und war informativ.“

„Es muss noch viel gemacht werden. Es hat mir gut gefallen trotz meines anderen Anspruchs. Habe aber Sorge, dass diese Erfahrung im Arbeitsalltag untergeht.“

„Klare Konturen sind sichtbar geworden. Mein Weg geht von der Breite in die Tiefe. Wir müssen einen Rahmen schaffen für unsere Arbeit, vielleicht auch weiterhin mit externer Hilfe. Danke, dass so vieles Unausgesprochene deutlich werden konnte.“

„Im Prozess muss noch viel wachsen. Vielleicht wird es manchmal schwierig, einfach Termine dafür zu finden. Aber es ist doch vieles klarer und transparenter geworden. Und für mich persönlich hat sich auch einiges geklärt.“

„Mein Feedback klingt vielleicht etwas rührselig und kitschig. Ich habe ein großes Gemeinschaftsgefühl erlebt. Bin in meinem Bauchgefühl total begeistert. Am Anfang war ich so ungeduldig und dann lief es so gut!“

### **3 Das Systemhaus: eine Orientierungshilfe für Zukunftsfähigkeit**

Das „**Systemhaus**“ als Verstehens- und Klärungshilfe für die Entwicklung (in) einer Organisation wurde entworfen von **Heinrich Fallner** (Lit.: Coaching mit System – Leske und Budrich Opladen 2001) und (für die Praxis) überarbeitet von Marlene Gross und Alexander Popp. Das Bild des Systemhauses kann die Komplexität einer Organisation systemorientiert veranschaulichen und eine Orientierung für die Begleitung durch Coaching aber auch für Leitungs- und Führungskräfte sowie für Qualitätsbeauftragte (z.B. in AIDS-Hilfen) geben.

Folgende Anmerkungen finden sich sehr viel ausführlicher und differenzierter in dem o.g. Buch von Heinrich Fallner wieder und sind insofern im Sinne eines inhaltlichen (und dadurch sehr verkürzten) Exzerpts zu verstehen.

#### **3.1 Was ein System leisten muss**

Wer mit komplexen Systemen und deren Entwicklung zu tun hat, braucht eine gute Orientierung. Komplexität aber wird oft auf zwei eher ungünstige Arten bewältigt: als Reduktion durch Abspaltung oder als Verstrickung. Demgegenüber bietet das Modell des Systemhauses eine Reduktion der System-Komplexität durch systematische Differenzierung. Es entsteht eine System-Landkarte, die hilft, sich in der Architektur und Dynamik des Systems zurechtzufinden. Sie bietet eine sichere Orientierung für prozessuale Wahrnehmung, Diagnostik und Intervention mit System-Rollen, System-Abteilungen und dem System-Ganzen.

Die Architektur des Systems ist in diesem Modell erkennbar im Aufbau eines Hauses über die Etagen bis zum Dach. Die Dynamik des Systems ist in diesem Modell in den beiden Außenwänden und Grundmauern, in der Polarität von Stabilität und Flexibilität symbolisiert. Ein System muss Stabilität und Flexibilität gewährleisten: das ist die Grund-Polarität für ein System als Entwicklungsraum, Leistungs-Aggregat und berufliche Beheimatung. In der Balance der Pole in dieser Grundpolarität liegt die Chance zur Entwicklung von Systemen und der Entwicklung der zugehörigen Individuen (Corporate Identity).

Veränderung, Not-Lösung und weitere Entwicklung für das System kann es nur geben, wenn alle Systembeteiligten ihre System-Zuständigkeit entdecken und diese auch aktiv und innovativ in das System (wieder) einbringen.

#### **3.2 Das Erdgeschoss der Arbeitsbeziehungen**

Das Erdgeschoss der Arbeitsbeziehungen und des Arbeitsalltags stellt eine Basis für jedes System dar. Auf dieser Ebene haben wir es mit den Menschen zu tun, die in ihren beruflichen Rollen handeln. In ihren beruflichen Interaktionen erleben sie sich, begegnen anderen und zwischen ihnen entfalten sich Kontakt- und Beziehungsmuster. Die Ziele der Organisation verbinden sich mit den je persönlichen Auffassungen, Werthaltungen, Normen und Perspektiven der einzelnen oder wirken in der Zusammenarbeit mit den anderen Menschen in diesem System.

Wie werden die eigenen Grundeinstellungen zu den Zielen, Produkten und Leitbildern des Systems in Verbindung gehalten? Gibt es ein hohes Maß an Übereinstimmung und Schnittmenge oder werden Diskrepanzen zu Belastungen und Konflikten? Wie ist das Klima des Zusammen-

wirkens, was spiegelt es vom Gesamtsystem oder von einer bestimmten Etage im System? Jeder einzelne muss damit „fertig werden“: Wie ist auf dieser Ebene die Balance zwischen Flexibilität und Stabilität im individuellen und im beziehungsmaßigen Zusammenhang? Welche Seite ist ggf. Übergewichtig, welche Ausgleichsgewichte bilden sich ersatzweise für fehlende Balance?

Auf dieser Ebene wirken auch die Systeme hinein, aus denen die MitarbeiterInnen kommen. Die Kontexte können nicht (immer bzw. einfach) an der Haustür zurückgelassen werden. Hier zeigt sich besonders, wie die einzelnen bewältigen und wie sie die Anforderungen und deren Erfüllung und Nicht-Erfüllung verdauen. Die Quellen und Muster zur Bewältigung, die in früheren biografischen und beruflichen Systemen erlernt wurden, sind auf jeden Fall auf der individuellen und psychosozialen Arbeitsbeziehungsebene wirksam.

Entwicklung kann ohne die Berücksichtigung dieser Ebene nicht sinnvoll geplant und durchgeführt werden.

### **3.3 Der Vorratskeller**

Auch das System selber hat im Laufe des Lebens Bewältigungs- und Verdauungsmuster entwickelt. Die Systemkultur hat hier den Vorratskeller für Wege, Weichen und Pfade zum Umgang mit Stabilität und Flexibilität, mit Selbständigkeit, Anpassung und Vor-reiterei. Dies kann eine Kultur der

- Beschwichtigung und Bagatellisierung,
- der Anklage und Verteidigung,
- der Rationalisierung und Rechtfertigung,
- der Ablenkung und Diffusität
- oder der Ausgewogenheit und Vernetzung sein.

Die Analyse der jeweiligen Organisations-Vorratskultur hilft, Stolpersteine auf dem Weg in die Zukunft aus dem Weg zu räumen.

### **3.4 Das Treppenhaus**

Wer mit komplexen Organisationen zu tun hat, diese führen, leiten, steuern oder auch beraten will, muss eine „Treppenhauskompetenz“ haben. Insbesondere bei der Diagnose von Problemlagen darf man nicht der Verführung verfallen, diese auf einer Ebene allein anzusiedeln. Wo haben Konflikte ihre Quelle? Ist es Über- oder Unterforderung im Alltag - oder ist es die Bewältigung einzelner dieser Anforderungen in den Arbeitsbeziehungen? Gehören die Konflikte zur Bearbeitung auf die Beziehungsebene oder bedarf es Veränderungen in den Regelungen des Alltagsverlaufs im System?

Wie geschlossen, offen oder anpassungsfähig sind die Grenzen zwischen den Ebenen? Wie bedingen sich die Ebenen gegenseitig? Welche Ebenen sind in einem guten Kontakt, welche

werden gerne übersprungen? Welche Ebenen sind gut ausgebaut, welche überfrachtet? Welche Ebene bedarf der „Renovierung“ (zuerst)?

### **3.5 Das strukturelle Stockwerk**

Probleme und Konflikte in der Organisation werden meist auf der Etage der Alltagspragmatik und der Arbeitsbeziehungen sichtbar und bilden häufig den Anlass für Coaching und Supervision. Das strukturelle Stockwerk aber ist quasi zuständig, wirksam und verantwortlich für die Statik und Architektur des Systems. Grundregeln und übergeordnete Ablaufplanungen haben hier ihren Sitz.

Gerade Strukturen einer Organisation, die ja den sicheren Rahmen für Entfaltung bieten sollen, müssen sensibel zwischen den Polen Stabilität und Flexibilität ausgedehnt werden.

### **3.6 Das ideologische Stockwerk**

Der Weg nach oben im Systemhaus führt zum ideologischen Stockwerk des Systems. Eine Organisation kommt nicht aus dem luftleeren Raum. Sie hat, ebenso wie Menschen eine Biografie haben, eine Systembiografie. Sie wurde gezeugt, entwickelt und wuchs in das Leben der gesellschaftlichen System-Landschaft hinein. Die Systembiografie ist sehr entscheidend für das, was ein System sehen und erblicken kann. Es hat auch seine System-Fesseln aus seiner Geschichte heraus, wie auch seine Ressourcen und Potentiale. Manches System ist nichtsehend geworden durch Enttäuschungen oder durch die ständige Schau auf den eigenen System-Nabel. In der Leitbildentwicklung und –fortschreibung ist einiges der Geschichte des Systems mit sich und im Kontakt zu anderen Systemen wahrnehmbar.

Gerade in Sinn-Krisen ist die Reflexion der gewordenen System-Identität hilfreich für Veränderung.

### **3.7 Der Dachboden – die Rumpellecke**

Wie festgefahren oder wie aufgelöst in der System-Identität ist das System derzeit, wenn es um Selbst-Darstellung nach außen und nach innen geht? Dazu kann ein Blick auf den Dachboden in die „Rumpellecke“ sehr hilfreich sein. Welche Gemälde schauen uns da an, Gründer und Nachfahren, Familie und Betrieb, Grundsteinlegungen und System-Taufen. Sind diese System-Bilder abgelegt und wirken (dennoch) weiter? Sind diese Bilder Zeugen einer geheimen Ideologie oder Zeugen von Ideologie-Brüchen?

Welche guten (oder nicht so guten) Hausgeister hausen unterm Dach?

Es ist auch gut möglich, dass die Rumpellecke nur aus leeren Bilderrahmen besteht, weil die System-Bilder weitergepflegt wurden und in neueren Rahmen ihren Platz auf der ideologischen Etage im System fanden. Würdigung und Wertschätzung der Vergangenheit, Stabilität und Flexibilität für die Gegenwart und Perspektiven des Systems für die Zukunft, könnte die Leitbildentwicklung und Leitbild-Dynamik in einem solchen System bewirken.



## 4 Leitbildentwicklung

Ein Leitbild beschreibt die **Grund-Sätze**, nach denen eine Organisation arbeitet.

Mit einem Leitbild kann man in kurzer und prägnanter Form das **Profil** einer Organisation beschreiben und internen und externen Anspruchsgruppen eine **Orientierung** über Gestalt, Mission und Vision einer Organisation bieten. Es dient der Motivation zur **Identifikation** mit dem Projekt. Am Leitbild orientiert sich auch die **Qualität** der (Alltags-)Arbeit einer Organisation.

Das Leitbild beantwortet die zentralen Fragen „Wer sind wir?“ „Was wollen wir?“ „Was bewegt uns?“ Im Leitbild ist also die **zentrale Philosophie** der Organisation beschrieben, die **ethische Basis**, die grundlegend für das Handeln der Organisation ist.

Das Leitbild benennt z.B. die zentralen **Ziele** der Organisation und skizziert die wichtigsten Strategien (Handlungsfelder) zur Erreichung derselben. Es kann auch beschreiben, was die Organisation zur Erreichung der Ziele besonders befähigt.

Das Leitbild stellt zwar in gewisser Weise eine **idealtypische Vision der Organisation** vor, damit Lernen, Entwicklung und Veränderung möglich sind. Es ist jedoch auch so **konkret**, dass Teilziele (Handlungsziele) und Erfahrungen im Arbeitsalltag daran gemessen werden können.

Damit aus einem Leitbild kein „Leitbild“ wird, sollten möglichst viele interne Anspruchsgruppen an der Formulierung **beteiligt** werden. Außerdem muss im Zuge der Entwicklung der Organisation von Zeit zu Zeit **geprüft** werden, ob die Teilhaber der Organisation das Leitbild noch teilen und inwiefern es ggf. an neue Erfordernisse angepasst werden muss. Auch sollte das Leitbild in allen Teilen **positiv** (und nicht defizitär) **fomuliert** sein.

Für die Erarbeitung des Leitbilds können folgende **Leitfragen** richtungsweisend sein:

1. **Wie ist der Name unserer Organisation?** (Name)
2. **Wann, von wem und warum wurde unsere Organisation gegründet?** (Herkunft)
3. **Wie ist unsere Organisation verfaßt, wer gehört zu unserer Organisation?** (Struktur, interne Anspruchsgruppen)
4. **Warum besteht unsere Organisation heute (noch)?** (Sinn)
5. **Was will unsere Organisation langfristig erreichen?** (Mission)
6. **Für wen ist unsere Organisation da?** (externe Anspruchsgruppen, Zielgruppen)
7. **In welchen Arbeitsfeldern realisiert unsere Organisation die Erreichung ihrer Ziele?** (Handlungsfelder)
8. **Welche Kernkompetenzen nutzt unsere Organisation zur Erreichung ihrer Ziele?** (Kernkompetenzen)
9. **Welche Grundüberzeugungen motivieren das Engagement unserer Organisation?** (Philosophie)
10. **Worauf sind wir in unserer Organisation bisher besonders stolz?** (Motivation)

Vorschlag für die **Gliederung** eines Leitbilds

1. **Wer wir sind** (unsere Struktur und die „Eigentümer“ unserer Organisation)
2. **Was wir wollen** (unsere wichtigsten Ziele und Zielgruppen)
3. **Was uns bewegt** (unsere Beweggründe und Wertvorstellungen)
4. **Was wir tun** (unsere wichtigsten Handlungsfelder)

## 5 Wichtige Quellen / Arbeitshilfen

- K. Doppler, Ch. Lauterburg: **Change Management** – Campus 1996
- Heinrich Fallner, Michael Pohl: **Coaching mit System**. Die Kunst nachhaltiger Beratung. Leske + Budrich, Opladen 2001
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend – QS 29 „**Zielgeführte Evaluation von Programmen – ein Leitfaden**“ – Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend – QS 19 „**Leitfaden für Selbstevaluation und Qualitätssicherung**“ – Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend – QS 21 „**Zielfindung und Zielklärung, ein Leitfaden**“ – Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe
- Eckard König / Gerda Volmer: **Systemische Organisationsberatung**. Grundlagen und Methoden. Deutscher Studienverlag Weinheim. 6/1999 (System und Organisation Band 1)
- Maja Heiner (Hrsg.): **Qualitätsentwicklung durch Evaluation**. Lambertus-Verlag Freiburg 1996

Titel und Kurzinformationen zu den sehr praxisnahen QS-Heften des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend können über die Homepage des BMFSFJ eingesehen werden: <http://www.bmfsfj.de/biblioth/kindjuge/index.htm>

Hintergründe zur Selbstbewertung der Qualität einer Organisation nach dem Modell der Europäischen Stiftung für Qualitätsmanagement EFQM finden sich auf deren Homepage in englischer Sprache: [www.efqm.org](http://www.efqm.org)

## 6 Anschrift des Verfassers

Alexander Popp

**ID** INNOVATIVE DIENSTE KÖLN

Venloer Straße 13-15

D-50672 Köln

fon 0221 – 21 34 05

fax 0221 – 340 13 59

eMail: [Popp@iD-Koeln.de](mailto:Popp@iD-Koeln.de)

