

## Die Neue Autorität und das Modell der Präsenz als ein verbindendes Element im Unternehmen

Reinhard Meng

### Zusammenfassung

*In dem Beitrag berichtet der Autor über positive Erfahrungen in seinem Unternehmen mit der Verknüpfung der Handlungsfelder von Jugendhilfe und Schule über die Konzepte der Professionellen Präsenz und Neuen Autorität. Er beschreibt, welche Veränderungen die gemeinsame Entscheidung für die Implementierung der Konzepte in Gang gesetzt haben. Und er berichtet sowohl über die einzelnen Bausteine der Implementierung als auch über die positiven Auswirkungen und den Gewinn in der gesamten Organisation.*

Die Evangelische Jugendhilfe Iserlohn-Hagen ist eine Organisation mit einer langen Tradition. Im Jahre 1776, als eine der ersten diakonischen Einrichtungen Deutschlands als ein Waisenhaus gegründet, ist die Ev. Jugendhilfe heute ein Unternehmen mit ca. 450 Mitarbeitern. Vielfältige Aufgabenfelder bzw. Dienstleistungen aus den Bereichen des SGB VIII; SGB XII und JGG werden bearbeitet und vorgehalten. Die regionale Anbindung ist mit den Städten Iserlohn und Hagen in den entsprechenden Kreisen (Märkischer Kreis, Ennepe-Ruhr-Kreis) für die Ev. Jugendhilfe von großer Bedeutung. Wir wollen für die Regionen regionale und – wenn sinnvoll und gewünscht – wohnortnahe Angebote der Jugendhilfe anbieten, weiterentwickeln und Neues probieren.

Hier haben wir insbesondere in den letzten Jahren die Handlungsfelder von Jugendhilfe und Schule miteinander verknüpft. Unterschiedliche Konzepte – auch gemeinsam mit unseren Kunden – haben wir entwickelt, die gemeinsames Denken und Handeln im System Schule vorsehen und die Angebote der Schulpädagogik und Sozialpädagogik zusammenführen. Dadurch werden gegenseitige Abgabemuster aufgelöst und Kooperationen ermöglicht. Eine Grundvoraussetzung für den Erfolg ist, insbesondere von Beginn an, eine große Transparenz bezüglich der Rollen und des Auftrages herzustellen.

Wir alle wissen, dass Vernetzung nicht nur „schick ist, weil es zeitgemäß ist“, sondern von großer Bedeutung, um Entwicklung zu fördern und Ziele zu erreichen. Vernetzung sollte immer Gewinner haben. Eine unabdingbare Voraussetzung für den „Gewinn“ aller Beteiligten ist ein Dialog auf Augenhöhe. Die Entwicklung einer „gemeinsamen Sprache“, verknüpft mit einem gemeinsamen „Sprache verstehen“. Das Bild der gemeinsamen Landkarte verstärkt in der Regel die Fähigkeit, an der Wirklichkeit des anderen anknüpfen zu können.

Die Ev. Jugendhilfe stand im Hinblick auf Vernetzung im Jahr 2012 vor erheblichen Herausforderungen. Strukturelle Veränderungen in der regionalen diakonischen Trägerlandschaft führten zu einer Fusion zweier Träger unter dem Dach der Ev. Jugendhilfe. Eine Zusammenführung von Organisationen bringt unterschiedlichste Herausforderungen und Notwendigkeiten für die Menschen in den jeweiligen Organisationen mit sich. Bewegung bis hin zur Veränderung auf allen Ebenen, Veränderungen, die Dialoge benötigen. Hier braucht es Menschen, die bereit sind, die unterschiedlichen Organisationsstrukturen mit einem wohlwollenden Blick in Frage zu stellen, Neues zu entdecken und zu gestalten, aber auch Bewährtes im Sinne einer akzeptierten Gemeinsamkeit zu bewahren bzw. weiterzuentwickeln.

Angeregt durch diesen Prozess waren wir bewusst wie unbewusst auf der Suche nach einer Idee, die Vorhandenes verbindet, Kraft entwickelt Neues zu denken und zu entwickeln. Aus heutiger Sicht würde ich es nicht als einen Zufall bezeichnen wollen, dass wir auf das Thema „Neue Autorität – Beziehung durch Präsenz – Autorität durch Beziehung“ gestoßen sind. Die systemische Grundhaltung, die diesem Ansatz zu Grunde liegt, passte gut in unsere systemisch geprägte Organisation.

In all unseren Arbeitsfeldern geht es um Gestaltung einer professionellen, anteilnehmenden Beziehung, die bestenfalls gegenseitiges Wachstum ermöglicht. Dies geschieht alles unter dem Postulat „Ich kann dich nicht verändern, ich kann dir durch meine Haltung, meine Präsenz, meine Professionalität Beziehungsangebote machen und werde dabei beharrlich bleiben“. Schon hier wird deutlich, dass wir das Konzept der Neuen Autorität bzw. der Elterlichen und Professionellen Präsenz gerne mit einer „Haltungsschulung“ übersetzen bzw. von einer solchen sprechen.

Der Wandel in unserer Gesellschaft hat nun auch seit langem die Jugendhilfe erreicht. Die Komplexität und die Geschwindigkeit in so gut wie allen Themen, die unsere Gesellschaft fordert und herausfordert, bedürfen verschiedener Antworten. Ich bin der Überzeugung, dass die „Haltungsschulung“ im Konzept der Neuen Autorität – Autorität durch Beziehung, eine gute Antwort auf Herausforderungen in der heutigen Zeit sein kann. Die Grundlagen dieser Schulung reichen zurück auf Mahatma Gandhi und Martin Luther King, spätestens hier wird auch die politische Dimension dieses Konzeptes deutlich.

Ein Schwerpunkt unserer Arbeit im Rahmen von Erziehung, Bildung und Betreuung ist die Vermittlung von Werten. Neben dem, dass ein Unternehmen auch Werte vorgibt, geht es insbesondere auch um einen gemeinsamen Dialog und eine Verständigung über diese Werte. Das bedeutet, die MitarbeiterInnen sollten diese Werte kennen und diese in der Beziehungsgestaltung mit den Adressaten unserer Angebote berücksichtigen und anwenden. Hier

ist meiner Meinung nach die Führung einer Organisation in der Verantwortung zu gestalten, sprich „in Führung“ zu gehen.

Im Jahre 2012 haben sich alle Führungskräfte der Ev. Jugendhilfe mit dem Konzept der Neuen Autorität/der Elterlichen und Professionellen Präsenz auseinandergesetzt und geprüft, ob dieser Ansatz in unsere Unternehmens- und Organisationskultur passt. Die gemeinsame Entscheidung der Implementierung des Konzeptes setzte daraufhin in folgenden Jahren vieles in Gang. Exemplarisch möchte ich einige Punkte, die uns von Beginn an geleitet haben, benennen:

- Gemeinsam mit dem IF Weinheim wurde ein Schulungskonzept inkl. Supervision erarbeitet,
- zuerst sollten alle Führungskräfte geschult werden,
- von Beginn an sollten Schnittstellenpartner bzw. Organisationen eingeladen werden mitzuwirken (Jugendamt, Beratungsstelle, etc.),
- das Ziel, alle Mitarbeiter der Organisation mit dem Konzept vertraut zu machen,
- eine Arbeitsgruppe, mit dem Ziel der Steuerung des Prozesses, verbunden mit der Aufgabe, Nachhaltigkeit im Unternehmen zu erzielen,
- das Konzept der Neuen Autorität, der Professionellen Präsenz auf die Bereiche Führung und Zusammenarbeit zu übertragen.

Im Laufe der Jahre sind nun noch einige Bausteine (siehe Abbildung 1) dazu gekommen. Besonders hervorheben möchte ich:

- Neue Mitarbeiter werden bei Begrüßungsveranstaltungen mit dem Konzept vertraut gemacht,
- alle Auszubildenden (jedes Jahr ca. 25 von verschiedenen Ausbildungsstellen) erhalten während ihrer Ausbildung eine intensive Schulung,
- im Rahmen unserer Präsentation als Arbeitgeber an den verschiedensten Ausbildungsstellen präsentieren wir unsere Verbundenheit mit diesem Konzept,
- es gibt mittlerweile ca. 20 zertifizierte systemische Elterncoaches,
- diese übernehmen als besondere Experten Aufgaben für die gesamte Organisation (z. B. Leitung von offenen Workshops für Mitarbeiter, Referententätigkeit in Ausbildungsstellen),
- unser Filmprojekt aus dem Jahre 2016/2017 hat für eine noch größere Verbundenheit mit diesem Thema geführt,
- die Aktivitätenkarte wird dem Prozess angemessen weiter fortgeführt.

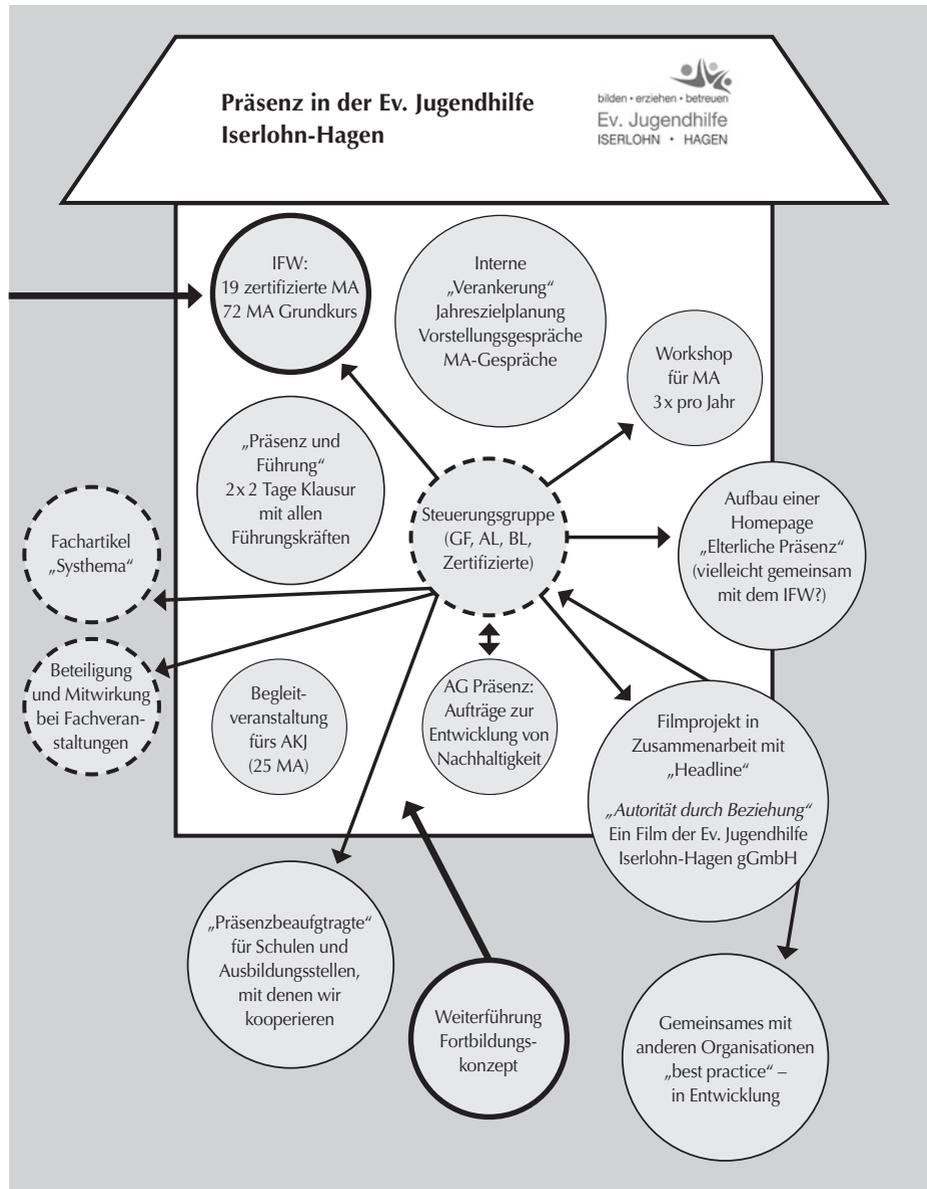


Abbildung 1

Welche Wirkung/en zeigt unser Vorgehen bzw. welchen Gewinn gibt es für die Menschen in der Organisation? Hier sind selbstverständlich nicht nur die Mitarbeiter, sondern insbesondere die Adressaten in den unterschiedlichen Handlungsfeldern der Ev. Jugendhilfe gemeint.

- Ich bin davon überzeugt, dass mehr Gemeinschaft und Verbundenheit entstanden ist.
- Für eine Organisation, die an mehr als 40 verschiedenen Standorten tätig ist, ist das eine nicht zu unterschätzende Wirkung.
- Mitarbeiter melden zurück: „Ich fühle und erlebe mich handelnd und wirksam in meiner Arbeit.“
- Im Umgang mit Krisen beschreiben sich die Mitarbeiter als weniger hilflos und ohnmächtig, es wird eher ein hohes Maß an Selbstwirksamkeit und Handlungsfähigkeit beschrieben.
- Es ist eine große Freude zu sehen, dass der Baustein Wiedergutmachung im pädagogischen Prozess einen hohen Stellenwert bekommen hat.
- Wir stellen fest, dass eine transparente, öffentliche Kommunikation verstärkt Dialoge eröffnet. Dies kann auch Auswirkungen auf Entscheidungsprozesse auf allen Ebenen bzw. in allen Arbeitsbereichen haben
- Auch im Rahmen eines beteiligungsorientierten Führungsverhaltens in einer Organisation gibt es immer Zeiten bzw. Situationen, in denen Führung in Verantwortung (in Führung gehen) gehen muss. Es ist wichtig, dass Führung notwendige Entscheidungen trifft und gleichzeitig die Beweggründe dieser Entscheidungen transparent erläutert und kommuniziert.

Im Rahmen der sogenannten wachsamten Sorge gibt es eine kleine, aber schöne Geschichte. An unserem zentralen Standort in Iserlohn gab es seit Jahren das Problem, dass sowohl durch Mitarbeiter als auch Besucher und deren Fahrzeuge der Rettungsweg für die Feuerwehr blockiert war. Durch die gemeinsame Übernahme von Verantwortung, indem z. B. Mitarbeiter die parkenden Menschen ansprachen, Hinweiszettel, die in der Verwaltung auslagen, parkenden Fahrzeugen unter die Scheibenwischer gelegt haben, ist der Rettungsweg nun seit längerem frei.

Ein kleiner Ausblick in die Zukunft:

- Wir wünschen und planen einen Austausch im Sinne einer Best-Practice-Haltung mit anderen Organisationen.
- Die Grundkurse „Neue Autorität / Professionelle Präsenz“ sollen auch auf nicht-pädagogische Arbeitsbereiche übertragen werden (Verwaltung, Technischer Dienst, Hauswirtschaft).

- Entwicklung pädagogischer Angebote, die insbesondere auch auf Elterngruppen ausgerichtet sind.
- Fortführung/Weiterentwicklung unserer Inhouse-Schulungen.

In der Zusammenarbeit mit unseren Schnittstellenpartnern ist es uns gut gelungen, miteinander gemeinsame Wege zu gehen. Hier sei insbesondere die Stadt Iserlohn genannt. Die Stadt Iserlohn hat sowohl als Schulträger und Träger von OGS (Primarstufe und Förderschulen) und als Vertreter der öffentlichen Jugendhilfe (Jugendamt) ebenfalls das Potenzial und den Nutzen von dem Konzept „Neue Autorität / Professionelle Präsenz“ erkannt (siehe den Beitrag von Terrahe-Hecking und Marek in diesem Heft). Gemeinsames Verstehen, abgestimmtes Handeln, gemeinsame Supervisionen machen große Freude und zeigen auf unterschiedliche Art und Weise Wirkung/en. Das besondere Miteinander von Schule und Jugendhilfe in unseren Angeboten der Region bietet hervorragende Grundlagen und Möglichkeiten diese Handlungsfelder in der Zukunft noch stärker zu vernetzen.

Der gemeinsame Erfolg entsteht auch durch die Haltung „Vertrauen ist die Bereitschaft das Risiko einzugehen, dem anderen eine gute Absicht zu unterstellen.“ (Niklas Luhmann )

**Reinhard Meng** (Iserlohn), Diplom-Sozialpädagoge, Supervisor/Coach (IFW/SG), Geschäftsführer der Evangelischen Jugendhilfe Iserlohn-Hagen gGmbH.  
[meng@jugendhilfe-iserlohn-hagen.de](mailto:meng@jugendhilfe-iserlohn-hagen.de) | [www.jugendhilfe-iserlohn-hagen.de](http://www.jugendhilfe-iserlohn-hagen.de)