

Verankerung als zentrales Element von Prävention

Autor(en): **Zwahl, Enrica**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **SuchtMagazin**

Band (Jahr): **28 (2002)**

Heft 4

PDF erstellt am: **24.09.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-800725>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Verankerung als zentrales Element von Prävention

Wenn das Präventionsprojekt *Fil rouge* im Jahr 2004 nach 10 Jahren Laufzeit abgeschlossen wird, dann stellt sich die Frage, was getan werden kann, damit das Thema Prävention in den Kinder- und Jugendheimen weiterhin präsent bleibt?

ENRICA ZWAHL*

Seit seiner Lancierung im Jahr 1994 begleitet das Projekt *Fil rouge* Kinder- und Jugendheime bei Veränderungsprozessen, die im Zusammenhang mit Prävention und Früherkennung stehen. Unterstützt werden vorwiegend Aktivitäten auf der Ebene der Heimstrukturen und der HeimitarbeiterInnen, aber auch solche, die sich direkt an die Kinder und Jugendlichen richten, die in den Heimen wohnen.

Ein systemisches Projektverständnis

Fil rouge wird massgeblich durch ein systemisches Projektverständnis geprägt, das der Frage der Verankerung, der Einführung von Veränderungen ins jeweilige System besonderes Gewicht beimisst. Bevor jedoch detailliert auf

die Verankerung eingegangen wird, sollen einige zentrale Aspekte systemischer Projektarbeit vorgestellt werden. Diese Aspekte dienen dem Projekt *Fil rouge* und seinen Teilprojekten als Leitplanken für die Präventionsarbeit mit den Heimen, und die meisten von ihnen sind auch für die Verankerung von nicht zu unterschätzender Bedeutung.

Breite Gestaltungsmöglichkeiten

Die teilnehmenden Heime können die genaue Zielsetzung ihrer Projekte im Rahmen von Prävention und Gesundheitsförderung frei wählen. Auf diese Weise werden mit viel Engagement und Einsatz von Ressourcen Werte, Haltungen und Handlungen hinterfragt, Regeln neu festgesetzt, Konzepte geschrieben, neue Arbeitsgefässe geschaffen und ausprobiert, mit den Jugendlichen gearbeitet, Rollen und Abläufe in der Organisation verändert sowie die Vernetzung unter den Heimen und mit den relevanten Stellen in ihrem Umfeld aufgebaut.

Prozessorientierte Problemlösung

Wie der Name besagt, werden hier neben der inhaltlichen Seite eines Projektes auch die Prozesse thematisiert, die im sozialen System ablaufen, in welches das Projekt eingebunden ist¹. In *Fil rouge* erhalten die Heime neben dem thematischen Know-how eine externe Fachperson für die Beratung/Begleitung im Entwicklungs- und Veränderungsprozess, den sie im Laufe des Projektes durchlaufen. Diese Beratungsperson hilft bei der Prozessgestaltung, begleitet die Heime in ihren Auseinandersetzungen und hilft blinde Flecken frühzeitig zu erkennen. Die Teilprojektleitungen von *Fil rouge* wiederum begleiten die Heime bei der Themenfindung, dem Aufbau und der

Organisation des Projektes sowie der Auswahl der ProzessberaterInnen. Prozessberatung sollte laut Fatzer², dann eingesetzt werden, «wenn menschliche (humane) oder soziale Systeme involviert sind, wenn (organisations-)kulturelle Faktoren eine Rolle spielen und wenn komplexe Systeme involviert sind, d.h.: Wann immer unbekannte Elemente in der Situation vorhanden sind». Für die Prävention im Heim ist genau diese Ausgangslage gegeben.

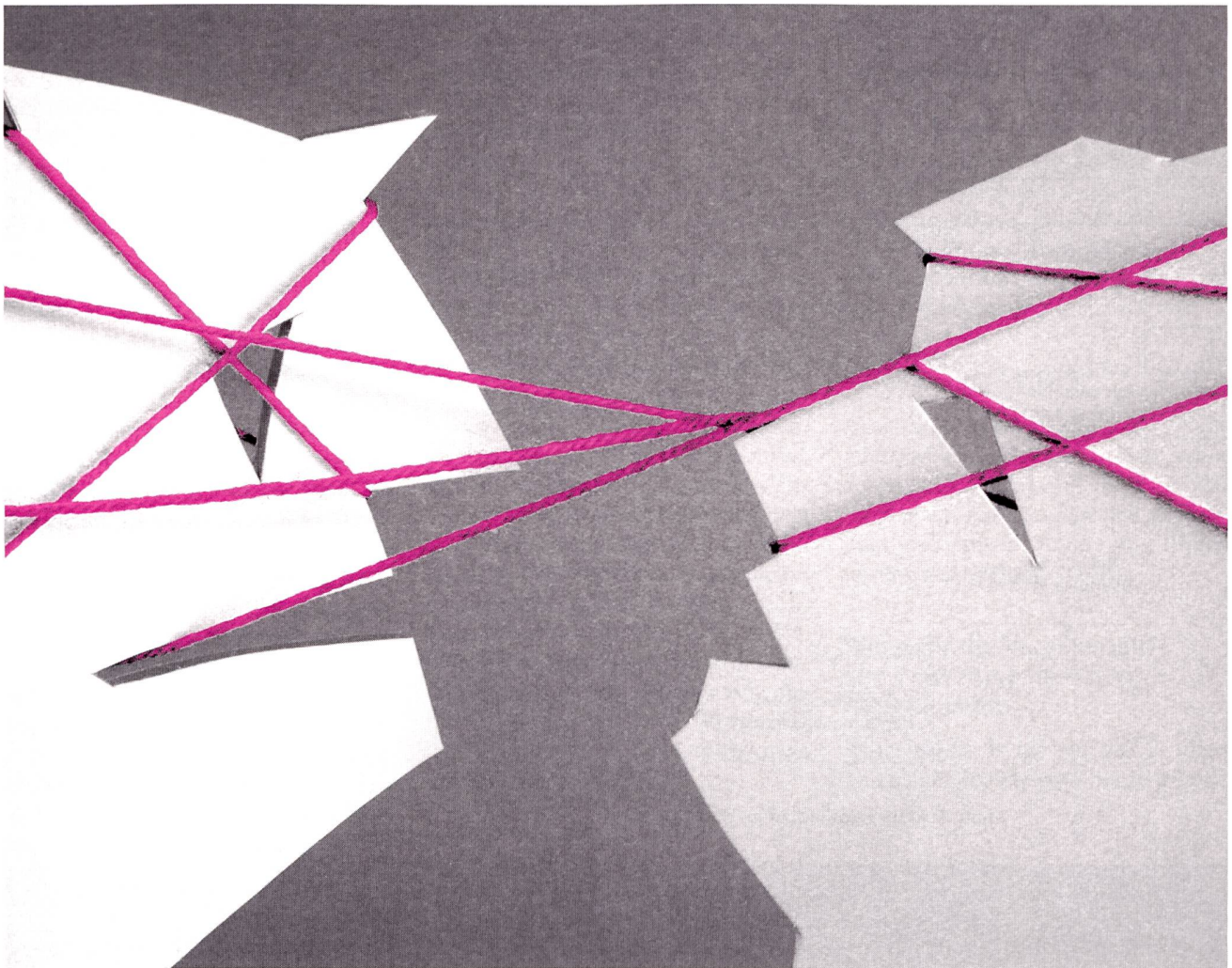
Die Einbindung von Betroffenen/Beteiligten und Entscheidungsträgern

Das systemische Projektverständnis misst der Partizipation grosse Bedeutung zu. Es ist entscheidend, dass die MitarbeiterInnen hinter der gewählten Lösung einer Problem- oder Fragestellung stehen können, die dafür notwendigen Massnahmen selbst erarbeiten und ihr Handeln gemeinsam ausrichten. Doch nicht nur die MitarbeiterInnen sollen in den Veränderungsprozess mit einbezogen werden, sondern auch interne und externe Entscheidungsträger. Durch ihre frühe Einbindung können sie Vorschläge und die im Projekt durchgeführten Massnahmen besser verstehen und natürlich auch rechtzeitig Bedenken in Bezug Entscheidungen anmelden, die im Zusammenhang mit der Verankerung stehen.

Die Heimkultur und das Umfeld der Heime

Innerhalb des Entwicklungsprozesses findet zwangsläufig auch eine Auseinandersetzung mit Heimkultur statt. Mit ihrer bewussten Neugestaltung kann Wesentliches in Bezug auf Richtung und Stabilität einer gewünschten Veränderung beigetragen werden. Zur Unterstützung der Zielerreichung in den

* Teilprojektleiterin in *Fil rouge* 1994 – 2004, Projektleiterin HSA Luzern, Institut WDF, Fachbereich Prävention, Tel. 041 367 48 37, E-Mail: ezwahl@hsa.fhz.ch



Heimen wird zudem das nähere und weitere Umfeld einbezogen. Dies kann in unterschiedlicher Form geschehen – etwa durch punktuelle Zusammenarbeit, Vernetzung oder eine systematische Koordination einzelner Massnahmen.

In diesem Sinn wurde das Projekt *Fil rouge* von Beginn an auch regional organisiert. Dies sollte den Heimen ermöglichen, sich gegenseitig mit wenig Aufwand zu unterstützen und Ressourcen im Umfeld zu nutzen. Im Hinblick auf die regionale Verankerung der Prävention im Heim wurden nach Möglichkeit Fachstellen für Prävention mit der Teilprojektleitung beauftragt. Damit war und ist die Hoffnung verbunden, dass der fachliche Austausch und die Unterstützung der Heime auch nach Projektende fortgesetzt wird.

Freiwilligkeit und Verbindlichkeit

Selbstverständlich ist die Teilnahme am Projekt *Fil rouge* für die Heime

freiwillig. Andererseits ist es gerade in Hinblick auf die Verankerung der erreichten Veränderungen wichtig, dass die Mitarbeit mit einer hohen Verbindlichkeit erfolgt. Diese Verbindlichkeit wird gefördert, indem die Projektteilnahme mit einem verbindlichen Vertrag zwischen Heimleitung und *Fil rouge* besiegelt wird. Dieser Vertrag soll verhindern, dass das Heim beim Auftreten von Schwierigkeiten und internen Widerständen spontan aus dem Projekt aussteigt. Selbstverständlich beschliesst die Heimleitung die Teilnahme am Projekt nicht isoliert, sondern bezieht das Team in diesen Entscheidungsprozess so weit als möglich mit ein. Je freiwilliger und (selbst-)motivierter sich die MitarbeiterInnen in das «Abenteuer *Fil rouge*» begeben, desto grösser ist die Chance, dass die angestrebten Veränderungen nicht durch unnötige Widerstände verzögert oder sogar verhindert werden, die durch mangelnde Kenntnis des Prozesses und Ausschluss wichtiger Erfahrungen erzeugt werden.

Problemlösungszyklus

Im weiteren folgt *Fil rouge* dem Modell des Problemlösungszyklus. Das bedeutet, dass die einzelnen Schritte – von der Situationsklärung über die Sensibilisierung, das Ausprobieren, die Durchführung und die Evaluation bis hin zur Verankerung – in einem längerfristigen Prozess zyklisch immer wieder auftreten. Dadurch können gerade in einem langfristigen Projekt wie *Fil rouge* die jeweilige aktuelle Situation, die Entwicklung der Organisation und die daraus neu entstandenen Veränderungsziele stetig einbezogen werden, was auch in Hinblick auf die spätere Verankerung von Vorteil ist. Im Problemlösungszyklus wird zudem darauf Wert gelegt, dass das Verhältnis zwischen Bewahren und Verändern im Prozess in einer Art und Weise gestaltet wird, die dem Heim erlaubt, die erreichten Neuerungen zu jeder Zeit zu bewältigen – gerade auch in der Phase der Verankerung.

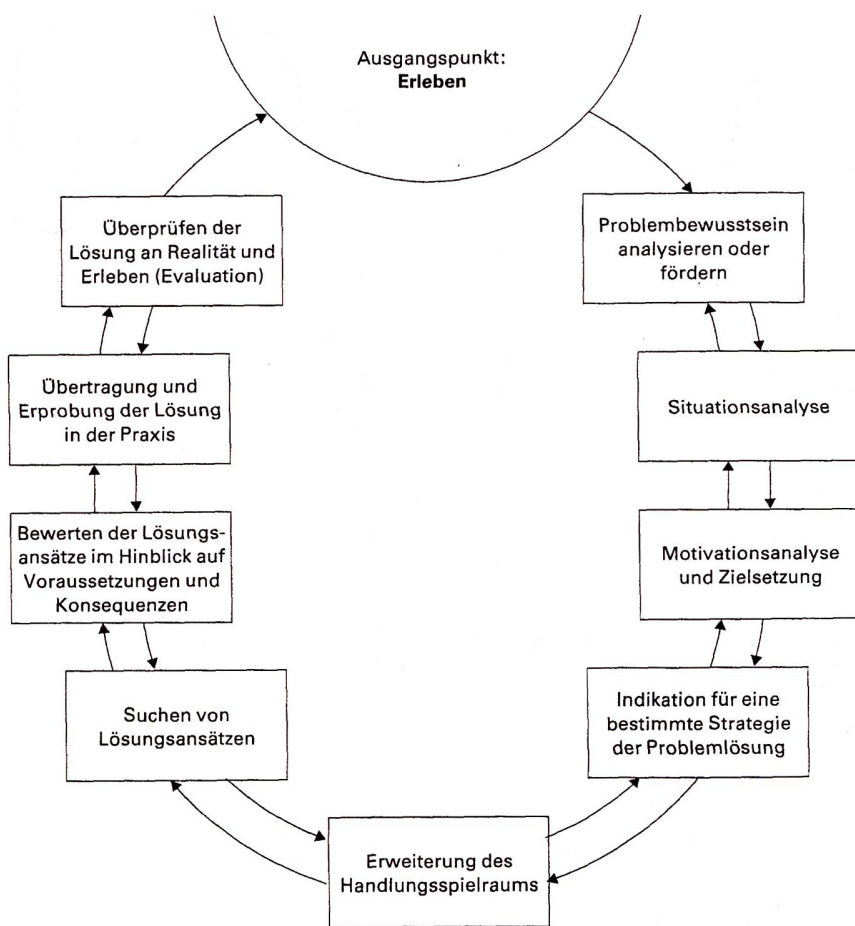


Abb. 1: Problemlösungszyklus nach Eck

Fremd- und/oder Selbstevaluation

Der Evaluation wird in *Fil rouge* im Hinblick auf Begleitung von Veränderungen, dem Lernen aus Erfahrungen und der Nachhaltigkeit von Entwicklungen grosse Bedeutung zugemessen; dementsprechend erhalten die Heime Unterstützung bei der Auswertung ihres Teilprojektes durch Fremd- und/oder Selbstevaluation. Für die meisten Heime ist die Prozessevaluation für den Verlauf ihres Teilprojektes äusserst hilfreich, da sie – eingebettet in den Problemlösungszyklus – sowohl die Zielerreichung als auch den Prozess fokussiert. Im Rahmen der Prozessevaluation kann neben vielem anderen in besonderem Mass auf nicht beabsichtigte Nebenerscheinungen geachtet werden, da diese bei komplexen Problemstellungen für die weitere Prozessgestaltung und Zielerreichung oft ganz wesentlich sind.

Entwicklung und Veränderung als Daueraufgabe

Ein heiminternes Projekt hat dann ein Ende, wenn im Heim Antworten auf Problem- und Fragestellungen gefun-

den und die Veränderungsziele erreicht wurden. Die Erfahrung zeigt aber, dass bei «lebendigen» Heimen dauernd neue Veränderungsziele auftauchen, die idealerweise auch neue Projekte nach sich ziehen. Einerseits braucht eine Organisation eine zeitliche Strukturierung ihrer Entwicklung, die Möglichkeit des Innehaltens für Rückblick und Evaluation und Zeit für Verankerung. Andererseits sollte dadurch Entwicklung aber nicht gestoppt werden. Die Organisation von gezielten Veränderungsprozessen ist keine einfache Sache. *Fil rouge* ist daher darauf ausgerichtet, dass die Heime im Laufe des Projektes ein Instrumentarium für prozessorientierte Problemlösung kennen lernen, das ihnen auch in Zukunft erlaubt, aktuelle Themen aufzunehmen und Veränderungen effizient anzugehen.

Die Bedeutung der Verankerung

Doch nun zum zentralen Thema dieses Artikels, der Verankerung. Leider wird auch heute noch oft die Erfahrung gemacht, dass Projekte nach ihrem Abschluss relativ schnell ihre Wirksamkeit einbüßen – es sein denn, sie sind für das Überleben der Organi-

sation von zentraler Bedeutung. Diese Voraussetzung ist bei der Prävention (noch) selten vorhanden. So verstauben Konzepte aller Art – mit viel Enthusiasmus entwickelt und vielleicht auch kreativ gestaltet – schnell in irgendeiner Schublade. Regeln werden nach kurzer Zeit nicht mehr eingehalten. Oder bei der nächsten grossen Belastung des Heimes wie einem grossem Personalwechsel, einer Umstrukturierung oder langfristiger Überbelegung bricht vieles von dem, was bis dahin erreicht wurde, wieder zusammen. Die Zusammenarbeit mit den Fachstellen versandet wegen Zeitmangel, oder die neuen MitarbeiterInnen vertreten andere Werte als die einmal gemeinsam erarbeiteten. Auch Routine trägt manchmal dazu bei, dass sich jahrelang nichts mehr verändert. In andern Worten: Die anspruchsvolle Aufgabe der Prävention gerät schnell durch andere Dringlichkeiten aus dem Blickfeld. Unsere sich schnell verändernde Welt führt zwar heute dazu, dass die Heime nicht einrosten können, aber sie begräbt oft auch gute Ideen und Ansätze, die Zeit brauchen, um tragfähig zu werden.

Günstige Voraussetzungen für Verankerung bei *Fil rouge*

Die Erfahrungen mit Projekten zeigen, dass der Verankerung gegen Abschluss eines Projektes genügend Platz eingeräumt werden muss. Eine gute Verankerung am Schluss eines Projektes kann zwar all die beschriebenen Gefahren nicht gänzlich verhindern, aber sie gibt klar Gegensteuer.

Wenn man auf die Ergebnisse von 7 Jahren *Fil rouge* zurück schaut und die Rückmeldungen der Heime einbezieht, kann man davon ausgehen, dass die folgenden Faktoren die Verankerung von Prävention in den Kinder- und Jugendheimen erleichtern:

- die Initiierung des Projektes *Fil rouge* auf nationaler Ebene durch den Bund
- das damit verbundene längerfristige inhaltliche und finanzielle Engagement des BAG
- der Vertrag mit den am Projekt teilnehmenden Heimen, die diese verpflichtet, ihre Präventionsarbeit langfristig und nach einem systemisch geprägten Projektverständnis zu organisieren

Die langfristige Unterstützung des Pro-

jekt durch den Bund kann als Willensbekundung der Gesellschaft verstanden werden kann: «Prävention in Kinder- und Jugend ist uns ein Anliegen und wichtig!» Diese Haltung ist für die Heime Impuls, Unterstützung und Legitimation, dem Thema Prävention im Alltag viel Gewicht zu geben.

Verankerung als Bestätigung

Dadurch dass die MitarbeiterInnen (wie die EntscheidungsträgerInnen) in möglichst grossem Umfang an der Entwicklung beteiligt sind, erhalten sie schon früh eine Vorstellung von dem, was am Ende eines Projektes verankert werden soll. Und so sind sie besser in der Lage, konkrete Ideen zu entwickeln, wie diese Verankerung aussehen könnte.

Obwohl bei einem prozessorientierten Projektverständnis im Prozess gewonnene Erkenntnisse während des ganzen Projektes laufend integriert, in Massnahmen umgesetzt, ausprobiert und korrigiert werden, ist die ab-

schliessende Phase der Verankerung wichtig für die endgültige Bestätigung der Veränderung durch die Entscheidungsträger. In der Verankerungsphase wird nochmals ein letzter Blick geworfen auf das, was erreicht wurde, was sich bewährt hat, was hilfreich war, was aus dem Projekt gelernt wurde; welche Werte, Strukturen, Abläufe und Ressourcen geändert werden müssen, welche beibehalten werden; was schriftlich festgehalten werden muss; was im Blick auf die Unterstützung durch das andere Heime und das Umfeld noch unternommen werden, ergänzt oder korrigiert werden muss; ob der Nutzen im Verhältnis zum Aufwand stimmt; wo Personalentwicklung erfolgen muss; und schliesslich was im Heim für eine weitere Entwicklung im Bereich Prävention vorgesehen werden muss etc. Dann werden von den Entscheidungsträgern letztendlich die Entscheidungen gefällt, durch welche die im Projekt erarbeiteten Lösungen für die nächste Zeit in der Organisation implementiert sind.

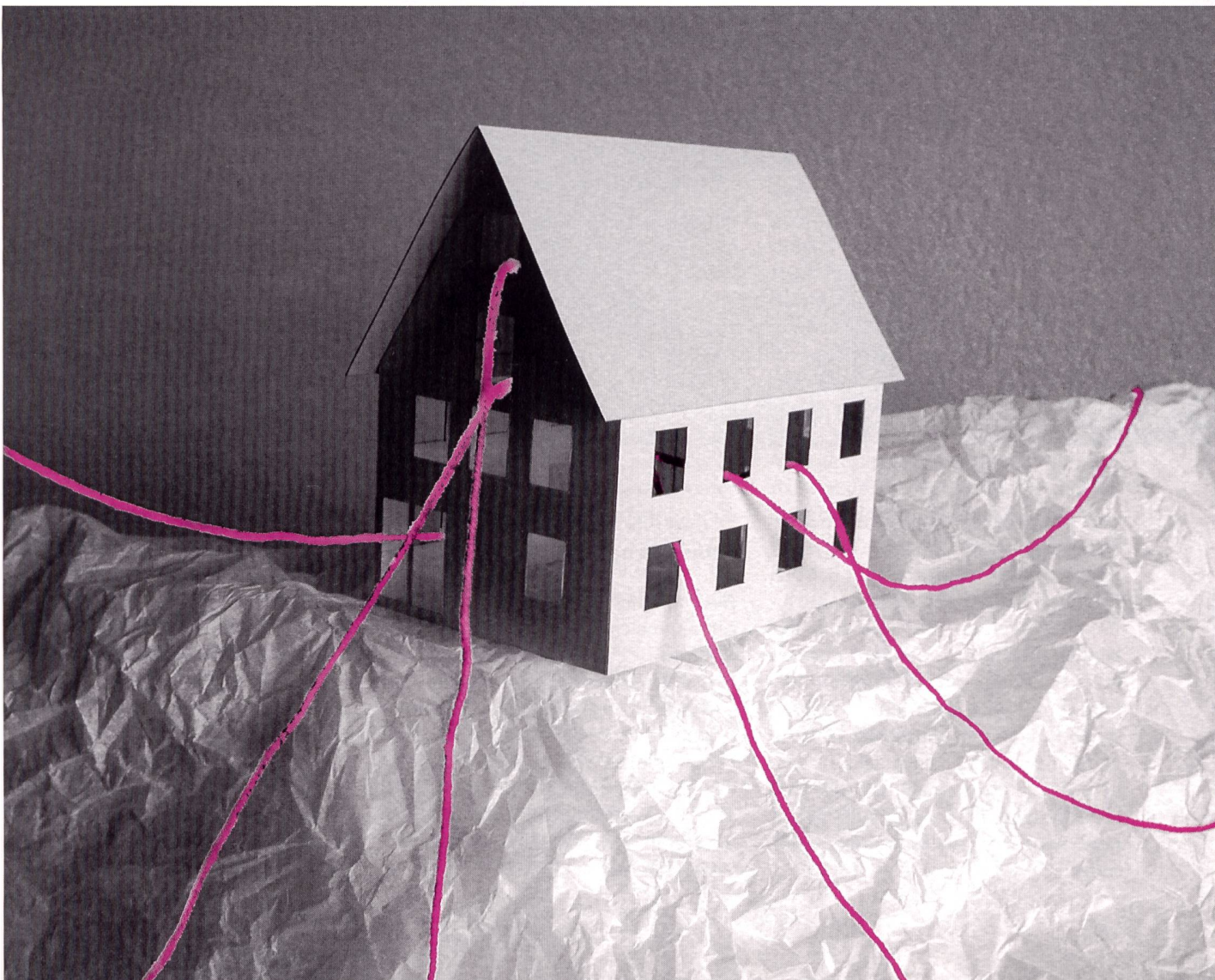
Mit erfolgter Verankerung kommt ein Projekt zum Abschluss. Die Veränderungen haben Zeit zu wirken, und es kann auch wieder Neues begonnen werden. Ein deutlicher Projektanfang und ein deutliches Projektende verhelfen dem Heim zu Klarheit. Diese Phase des Innehaltens und der (vorerst einmal) endgültigen Entscheidungen ist insbesondere dort wichtig, wo dauernd neue Entwicklungen angesagt sind.

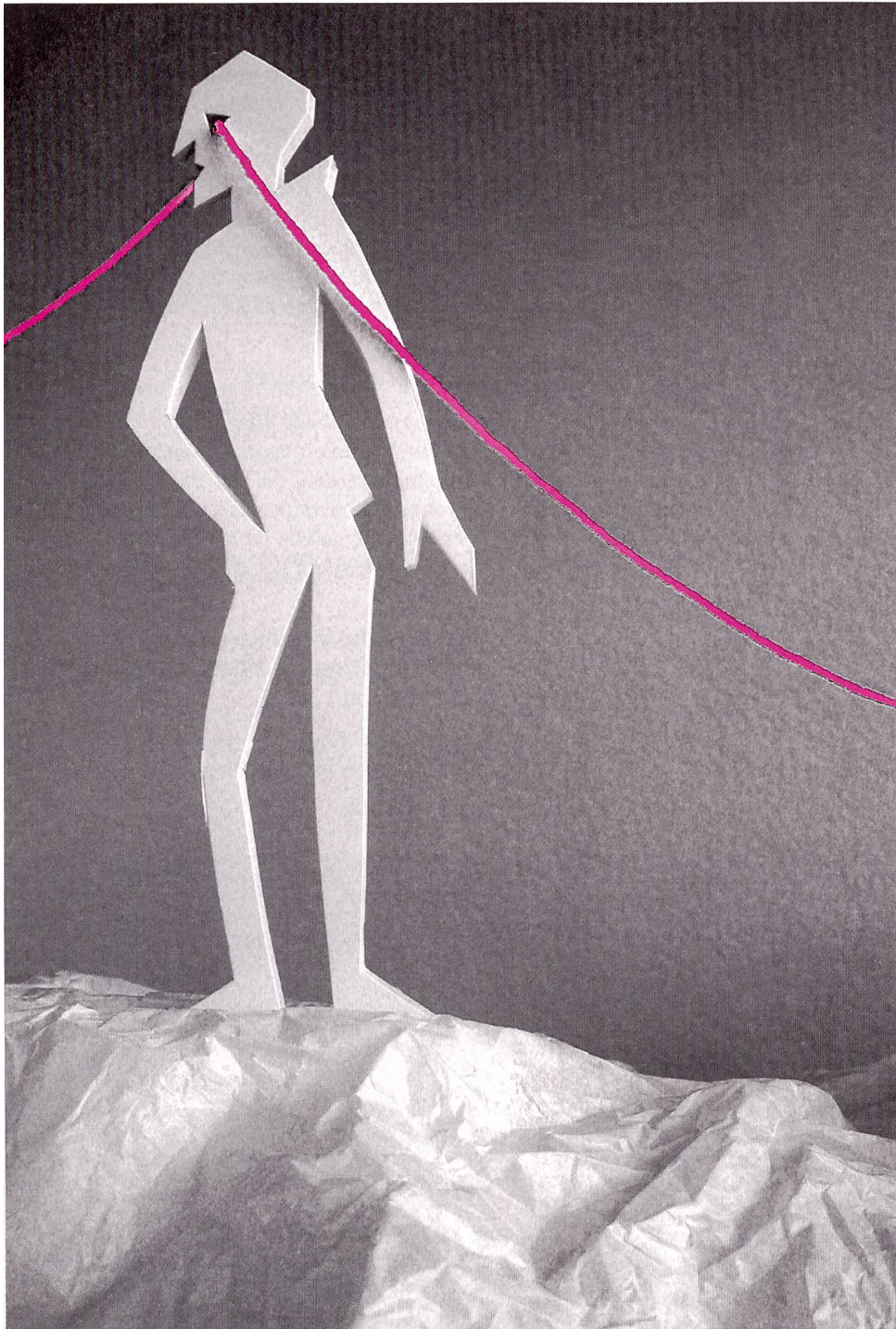
Verankerung konkret

Abschliessend sollen einige Massnahmen zur Verankerung der Prävention vorgestellt werden, die am Ende von *Fil rouge II* bereits umgesetzt wurden oder im Rahmen von *Fil rouge III* diskutiert und geplant werden.

Wie sieht die Verankerung von Prävention im Alltag der Heime aus...

Unter dieser Frage wurden in allen teilnehmenden Heimen bis zum Ende





von *Fil rouge* II unterschiedlichste Neuerungen auf Heimebene installiert und verankert. So wurde zum Beispiel in einem Heim ein «schlaues Buch» mit den Rechten und Pflichten der Kinder eingeführt; in andern Heimen wurde Prävention Bestandteil des Heimkonzeptes oder eines spezifischen Präventionskonzeptes; Abläufe wurden geändert, Rollen geklärt, eine neue Tischkultur eingeführt, der Essraum umgestellt – kurz: jedes Heim fand seine eigenen Verankerungslösungen.

... und wie nach Abschluss eines heiminternen Projekts?

Auch auf diese Frage haben die Heime ganz unterschiedliche Antworten sich gefunden:

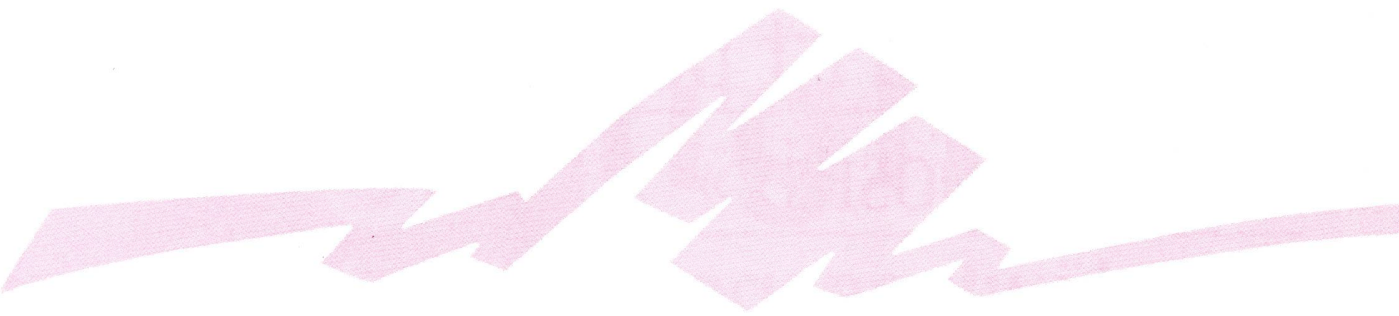
- **Die Themenhüterin:** Innerhalb der Organisation übernimmt eine Person die Rolle der Hüterin des Themas. Sie hat den Auftrag, die aktuellen Entwicklungen im Umfeld zu beobachten und das Thema an fest vereinbarten Terminen in Erinnerung zu rufen.

- **Die regelmässige Traktandierung:** Im Heim wird festgelegt, dass das Thema Prävention in bestimmten Arbeitsgefässen z.B. jedes halbe Jahr wieder aufgegriffen wird.
- **Die Fortführung des Erfahrungsaustausches:** Zwischen einzelnen Heimen wird vereinbart, dass der in *Fil rouge* umfassend gepflegte Erfahrungsaustausch auch nach Abschluss des Projektes aufrecht erhalten wird. Dadurch können neue Ideen ausgetauscht werden; das eigene Handeln findet Bestätigung, und es entsteht ein Ort, der die gemeinsame Entwicklung dokumentiert und Impulse dafür gibt, dass das Thema in den Heimen präsent bleibt.

Veränderungen nach Projektende

Wie können auch nach dem Ende eines heiminternen Projekts Entwicklungsprozesse im Hinblick auf Prävention in die Wege geleitet werden? – Diese Frage beantworten viele Heime ganz im Sinn des Projektes: Die langfristige Arbeit an einer Problem- oder Fragestellung in der oben beschriebenen Projektform und unter Beizug von externer Begleitung wurde von vielen als positiv empfunden und wird bei der Bearbeitung folgender Themen gerne wieder angewandt.

Allerdings sieht sich ein Teil der Heime, gerade bei intensiven längerfristigen Prozessen, mit der Finanzierungsfrage konfrontiert – insbesondere im Hinblick auf die Kosten von externer Begleitung. Die normalen Gelder für Weiterbildung eines Heimes reichen vielfach nicht aus, und bei einigen Trägern ist es äusserst schwierig bis unmöglich, dafür ausserordentliche Gelder zu bekommen. In diesen Fällen bleibt nur die Hoffnung, dass für die Weiterentwicklung Gelder von Stif-



tungen oder Sponsoren organisiert werden können.

Diese Finanzierungsprobleme haben sicher auch dazu beigetragen, dass viele der Heime, die bereits an *Fil rouge* II teilgenommen hatten, grosses Interesse für die Teilnahme am dritten Teil des Projektes bekundet haben. Im Hinblick auf Nachhaltigkeit ist es durchaus im Interesse von *Fil rouge* III, dass die in *Fil rouge* II engagierten Heime auch in Zukunft am Erfahrungsaustausch von *Fil rouge* mitmachen, weiterhin heiminterne Präventionsprojekte durchführen und dafür auch mit einem weiteren kleinen finanziellen Beitrag gestützt werden.

Wie kann Prävention in der schweizerischen Heimlandschaft allgemein verankert werden?

Auf Gesamtprojektebene steht in *Fil rouge* III die Ablösung vom BAG als nationalem Impulsgeber und inhaltlichem resp. finanziellem Förderer von Prävention im Heim an. In diesem Zusammenhang ist die Projektleitung bestrebt, die Steuerung von *Fil rouge* III vermehrt in die Regionen abzugeben, um Prävention im Heim regional zu verankern. Die Frage der Verankerung wird als Thema in den regionalen Erfahrungsaustauschgruppen angegangen, und dabei wird das nähere Umfeld der Heime (Entscheidungsträger, Verbände etc.) einbezogen.

Die Heime diskutieren und entwickeln zusammen mit der Teilprojektleitung – d.h. den regionalen Fachstellen und anderen für sie wichtigen Organisationen des Umfeldes – Visionen zur Frage: Was brauchen die Heime nach Abschluss des Projektes *Fil rouge* im Jahr 2004 als Unterstützung von ihrem Umfeld, um den Präventionsgedanken auch weiterhin mit Nachdruck zu verfolgen? Im Rahmen der Beantwortung dieser Frage werden mögliche Aufga-

ben und das Ausmass des Engagements von Fachstellen und Verbänden geklärt, die als Impulsgeber der Zukunft auftreten könnten.

Ein Präventionslabel?

Immer wieder taucht die Idee eines Präventions-Labels auf. Ein solches Label würde den Heimen Anerkennung für geleistete Präventionsarbeit geben und im Rahmen von Qualitätsmanagement Zeichen setzen – gerade in Zeiten, in denen die Prävention Gefahr läuft, von andern Themen verdrängt zu werden. Die Vergabe eines Labels könnte gerade auch all die Heime dazu motivieren, etwas in Bezug auf Prävention zu tun, die sich bisher noch nicht mit dem Thema beschäftigt haben.

Weitere Ideen für Massnahmen

Unterstützung könnte von Seiten der Aufsichtsbehörden kommen, wenn diese die Auflage formulieren, dass der Prävention in Zukunft in Heimkonzepten (und Leitbildern) ein fester Platz eingeräumt werden muss. Zudem hat die Aufsicht die Möglichkeit, das Thema in den jährlichen Gesprächen mit den Heimen immer wieder neu anzusprechen. Fruchtbar wäre, wenn die *Fil rouge*-Heime Massnahmen ergreifen würden, um andere Einrichtungen – solche, die auch ohne *Fil rouge* mehr oder weniger präventiv tätig sind – in den regelmässigen Austausch einzubeziehen.

Schliesslich stellt sich die Frage nach der Weiterführung der Öffentlichkeitsarbeit nach Abschluss von *Fil rouge*. Öffentlichkeitsarbeit ist unabdingbar, wenn die Arbeit der Heime einer breiteren Öffentlichkeit bekannt gemacht werden soll. Das Projektziel von *Fil rouge*, die öffentliche Akzeptanz gegenüber den Heimen und seinen Be-

wohnerInnen zu verbessern, sollte mit dem Projektende nicht aufgegeben werden. Diese Akzeptanz trägt wesentlich zur Prävention bei, da Jugendliche mit «Heimkarriere» durch sie eine andere Stellung in der Gesellschaft bekommen.

Abschliessende Bemerkungen

Die Phase der Verankerung am Ende eines Projektes ist für die nachhaltige Wirkung von Prävention zentral. In dieser Phase werden die definitiven Entscheidungen über Implementierungen im Heim fällig und es kann nochmal die Frage nach der Rolle und den Aufgaben des Umfeldes thematisiert und die entsprechenden Entscheidungen getroffen werden.

In meiner Funktion als Teilprojektleiterin habe ich *Fil rouge* über Jahre hinweg begleitet. Das Engagement und die Begeisterung, die ich bei den am Projekt beteiligten Menschen erfahren durfte, lassen mich nicht daran zweifeln, dass *Fil rouge* auch nach seiner Beendigung im Jahr 2004 Früchte tragen wird. An Ideen mangelt es nicht, und es ist zu vermuten, dass *Fil rouge* nicht nur in Hinblick auf seine Konzeption ein Wegweisendes Projekt wird, sondern auch bezüglich seiner Verankerung. Allerdings braucht es dazu auch die Unterstützung des näheren und weiteren Umfeldes der Heime. ■



Fussnoten

- ¹ König/Vollmer, 1997: Praxis der systemischen Organisationsberatung
- ² Fatzer, 2001: Projektmanagement und Probleme, Wingen