

## Beitrag Jahresbericht Bellevue

### Konzeptarbeit als ein Organisationsentwicklungsprozess

*Ein Betriebskonzept ist ein zentrales Führungsinstrument für soziale Einrichtungen. Es schafft nicht nur Orientierung nach innen und aussen. Es dient auch als Werkzeug, um den internen Fachdiskurs zu steuern und lebendig zu halten. Die Auseinandersetzung rund um seine Erarbeitung führt die Organisation zwangsläufig in einen Entwicklungsprozess. Teams suchen Antworten auf Fachfragen, die sie bisher implizit gelöst haben. Die Leitung fordert dazu auf, Brücken zu schlagen zwischen den Bereichen. Fachliche Fokusbereiche müssen identifiziert und beschrieben werden. Ist die Redaktion des Betriebskonzeptes abgeschlossen, setzt sich die Diskussion fort. Seine Verankerung im Betrieb gelingt nicht von heute auf Morgen sondern verspricht, ein mehrjähriger Prozess zu werden. «Wie können wir im Zwangskontext der Jugendstätte Partizipationsmöglichkeiten für die Mädchen und jungen Frauen schaffen? Welche übergreifenden Strategien finden wir dafür im Wohn- und Bildungsbereich?» ist nur das Beispiel einer Frage, die auftaucht, wenn Partizipation im Konzept als pädagogisches Arbeitsprinzip postuliert wird. Die Erarbeitung und später die Verwendung des Konzeptes werden so zum Auslöser für positive Entwicklungen in Einrichtungen. Lesen Sie, wie dieser Prozess in der Jugendstätte Bellevue organisiert und umgesetzt wurde.*

Per Ende des Jahres 2016 erhalte ich einen Anruf von Uta Arand, der Leiterin der Jugendstätte Bellevue. Das Betriebskonzept der Einrichtung soll vollständig überarbeitet werden. Sie und der stellvertretende Leiter, Claus Zoller, haben im Betrieb alle Hände voll zu tun. Sie brauchen jemanden, der sie bei dieser Arbeit unterstützt.

Diesen Auftrag übernehme ich gerne. Da ich selber über mehr als ein Jahrzehnt in Kinder- und Jugendeinrichtungen und später in der kantonalen Aufsicht über soziale Einrichtungen im Kanton Bern gearbeitet habe, kenne ich die Praxis aber auch die Anforderungen an Betriebskonzepte der Aufsichtsbehörden von Bund und Kanton.

Von Anfang an ist für meine Kundschaft und für mich klar, das Konzept soll nicht im stillen Kämmerlein geschrieben werden. Die verschiedenen Konzeptteile, welche die Leitungspersonen gemeinsam mit den Mitarbeitenden in den letzten Jahren entwickelt haben, gilt es im Gesamtzusammenhang ihrer theoretischen Fachgrundlagen darzustellen. Lücken müssen geschlossen und offene Fragen unter Einbezug der Mitarbeitenden laufend geklärt werden. Das Konzept braucht einen logischen Aufbau und eine einheitliche Sprache. Der Blick auf die Terminkalender zeigt: die Entwicklung eines neuen Konzeptes für eine Einrichtung mit verschiedenen Abteilungen und Fachbereichen bedeutet intensives Arbeiten über eine Laufzeit von einem Jahr.

Wir haben regelmässige Arbeitsgruppentreffen vereinbart. Meine Aufgabe war es, die richtigen Fragen zu stellen, um die Lücken im vorher vereinbarten Konzeptaster zu schliessen. Bisweilen habe ich auch kritische Rückfragen in die Runde gebracht, um die sogenannte Kohärenz des Konzeptes sicher zu stellen. Manchmal kam es zu Diskussionen in Themenbereichen, die für alle überraschend waren und über die später geschmunzelt wurde. Immer war die Arbeitsgruppe ihrer Aufgabe sehr verpflichtet und nach den Sitzungen waren wir alle müde.

Zwischen den Sitzungen habe ich Recherchen zu den Fachgrundlagen gemacht, Dokumente der Jugendstätte studiert und natürlich das Betriebskonzept laufend verfasst und überarbeitet. Im November war das Werk fertig gestellt. Auf knapp 60 Seiten gibt das Konzept Auskunft über das Leitbild, den Ansatz der Traumapädagogik und der Neuen Autorität und wie dieser in der Einrichtung in die Praxis umgesetzt wird. Die verschiedenen Wohnformen und Bildungsangebote werden vorgestellt und das sozialpädagogische Setting erläutert. Die Pädagogik im Umgang mit

digitalen Medien, für die Förderung der Gesundheit und die Freizeitgestaltung kommen ebenso zur Sprache wie die Zusammenarbeit mit den Angehörigen der Jugendlichen und externen Fachkräften. Schliesslich wird aufgezeigt, wie die Jugendstätte Bellevue organisiert ist und welche Entwicklungsabsichten sie hat.

Um Organisationsentwicklung ging es denn auch im Januar 2018, als mehr als 30 Mitarbeitende aus allen Bereichen, eine Vertretung der Betriebskommission und die zuständige Mitarbeiterin der kantonalen Aufsichtsbehörde an einer Veranstaltung zum neuen Konzept teilnahmen. Nach einer kurzen Präsentation haben sie sich in gemischten Arbeitsgruppen mit Themen rund um die pädagogischen Arbeitsprinzipien und Führung auseinandergesetzt. In einer Fish-Bowle diskutierten sie im Plenum engagiert weiter. Die Leiterin hat abschliessend aufgezeigt, welche Arbeiten vorgesehen sind, um das Konzept schrittweise in der Praxis zu verankern. Es war ein gelungener und lebendiger Anlass und ein runder Abschluss für ein Mandat, das mir viel Freude bereitet hat.

Ich wünsche der Jugendstätte viel Experimentierfreude, Elan und Erfolg bei der Umsetzung des neuen Betriebskonzeptes.

Judith Bühler, 5. April 2018