Traumasensible Übernahme der Leitung eines Jugendamtes

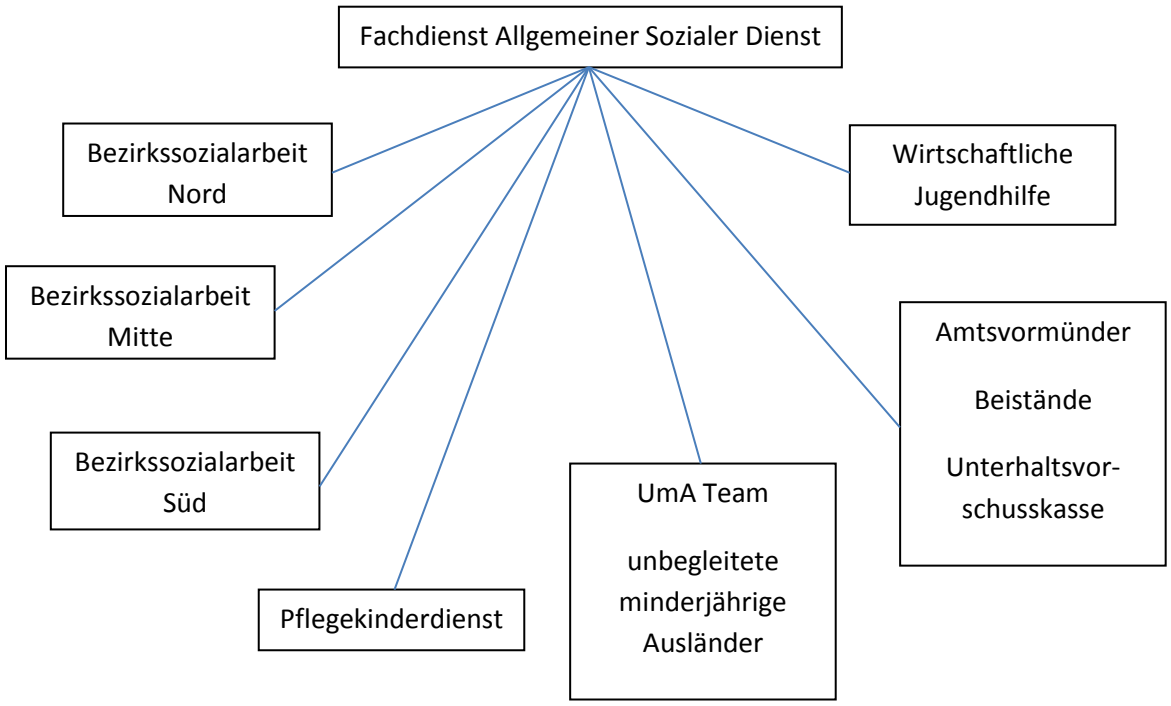
Ausgangslage:

Als Teilnehmerin der Weiterbildung Curriculum Traumapädagogik / Traumazentrierte Fachberatung möchte ich die Möglichkeit nutzen, mich zertifizieren zu lassen.
Zunächst dachte ich daran Falldokumentationen einzureichen. Da ich als Leitung keine eigenen Fälle betreue, suchte ich mir Klienten von Kollege*innen.
Schnell stellte ich fest, dass dadurch ein ungünstiger Kontext für die Klienten und mich entstand, da sie mich persönlich zuvor gar nicht kannten und wir gemeinsam erst einmal einige Zeit darauf verwenden mussten, die Dinge heraus zu arbeiten, an denen sie hätten arbeiten wollen.

Also entschied ich mich dafür, die anstehende Übernahme der Leitung eines Jugendamtes zum Projekt zu machen:

Die kreisfreie Stadt hat gut 80.000 Einwohner. Sie liegt zentral inmitten eines westdeutschen Bundeslandes. Die soziale Situation der Stadt ist unter anderem gekennzeichnet durch einen durchschnittlich großen Anteil an Familien, die von (mindestens aufstockenden) staatlichen Transferleistungen (ALG II und Grundsicherung) leben. Das hat zufolge, dass allein ca. 40 % der dort aufwachsenden Kinder im ALG II-Bezug groß werden. Soziale Schwäche wird hier nicht nur monetär, sondern auch im Hinblick auf erzieherische Kompetenzen der Familien deutlich. Eine Situation, die eine anspruchsvolle Aufgabe für ein Jugendamt nach sich zieht.

Die Aufgaben eines Jugendamtes sind in der Stadtverwaltung auf drei Fachdienste aufgeteilt. Ich sollte die Leitung des Fachdienstes Allgemeiner Sozialer Dienst übernehmen.



Die „Visitenkarte“ die dem Fachdienst voraus geht, beschreibt eine Gruppe von Mitarbeiter*innen, die zwar freundlich im Kontakt, jedoch häufig als handlungsunsicher wahrgenommen werden. Das mag zweifelsohne eine Folge dessen sein, dass die letzte Leitung den Fachdienst nicht wirklich geleitet haben soll, so dass sie schließlich andere Aufgaben innerhalb der Verwaltung zugewiesen bekam. Dieser Prozess fand seinen Höhepunkt vor ca. einem Jahr. Seitdem gelang es bislang nicht, eine neue Leitung einzusetzen. Darüber hinaus hat es im letzten Jahr erhebliche Probleme beim Wiederbesetzen vakanter Sachbearbeitungsstellen gegeben.

Im Ergebnis heißt das; die Abteilungsleitungen haben seit mittlerweile einem Jahr die Aufgaben der Fachdienstleitung mit wahrgenommen und konnten sich nur in reduziertem Umfang ihren eigentlichen Tätigkeiten, der Mitarbeiterführung und –fürsorge und der Fallsteuerung widmen. Die Abteilungen der Bezirkssozialarbeit und des Pflegekinderdienstes waren chronisch unterbesetzt. Ebenso konnte man mit dem zur Verfügung stehenden Personal der Schwemme von minderjährig unbegleiteten Flüchtlingen kaum Herr werden, eine Entwicklung, die die Stadt mit ihrer dort befindlichen Erstaufnahmeeinrichtung besonders schwer traf. Die Umsetzung des Vormundschaftsgesetzes verlangte erhebliches Umdenken in der Aufgabenwahrnehmung und ebenfalls neues Personal. Die Umsetzung des neuen Unterhaltsvorschussgesetzes steht unmittelbar bevor. Und all das in Zeiten bereits jetzt beklagten Fachkräftemangels……

Die Situation von immerhin insgesamt gut 80 Mitarbeiter*innen musste also als teilweise orientierungslos, bindungsunsicher, nicht ausreichend wertschätzend (auch untereinander) beschrieben werden. Diese Faktoren wirken sich auf Organisationen, ebenso wie auf Individuen, destabilisierend aus. Das vornehmliche Ziel muss es also sein, dem Fachdienst traumasensibel wieder Orientierung, Beständigkeit und eine wertschätzende Haltung zukommen zu lassen, damit die Mitarbeiter*innen die belastende Phase tatsächlich zurück lassen und sich auf einen neuen Abschnitt einlassen und zusammen wachsen können, bestenfalls ein positives „Wir-Gefühl“ entsteht, das zunächst den internen Zusammenhalt stärkt, später auch gern in der Weise über die Stadtverwaltungsgrenzen wirkt, so dass Mitarbeiterakquise leichter gelingt.

Ich bewarb mich auf die Stelle und erhielt sie schließlich. Mein Schwerpunkt im Auswahlverfahren lag in der Aussage: ***„Starke Mitarbeiter*innen – starke Leistung!“***

Nur Mitarbeiter*innen, die sich im System orientieren können und wissen, was wann von ihnen erwartet wird, für die Abläufe kalkulierbar sind, auch oder insbesondere wenn es mal schwierig wird, denen eine ausreichende Wertschätzung und Fürsorge entgegen gebracht wird, können der anspruchsvollen Aufgabe gerecht werden, Familien in der Funktion eines Unterstützers aber auch Wächters über das Kindeswohl in guter Qualität zu begleiten, sich selbstbewusst gegenüber Gerichten zu positionieren und einen klaren Dialog im Hilfeprozess zu führen.

Was bringe ich mit, um den angestrebten Prozess auf eine gute Weise zu initiieren und zu verfolgen? Zuerst ist mein Handeln durch ein positives Menschenbild geprägt, die Annahme des sogenannten „guten Grundes“ hilft mir auch in schwierigen Situationen mit Menschen wertschätzend umzugehen. Ich verfüge über die Fähigkeit klar und anerkennend zu kommunizieren, kann insbesondere auch schwierige Dinge unaufgeregt ansprechen und bin ausgesprochen lösungsorientiert.

Diese Haltung, aber auch meine Erfahrungen als Leitung in der Mitarbeiterführung seit 14 Jahren und als Referentin im Bereich Kommunikation, Teamentwicklung und Kinderschutz sind zweifelsohne hilfreiche Faktoren, das o.g. Ziel zu erreichen. Klar ist, dass dies ein mindestens mittelfristig

angelegter Prozess sein wird. Meines Erachtens ist es vor größerer Bedeutung, einen einzuhaltenden Projektplan aufzustellen, anstatt sich zu viel in zu kurzer Zeit vorzunehmen und dann möglicherweise die Versprechen nicht einzuhalten und damit auch unglaubwürdig zu werden.

Eingebettet in eine Stadtverwaltung bin ich natürlich auch nicht frei von politischen Beschlusslagen und Erwartungen seitens des Verwaltungsvorstandes. Ebenso werden die Kooperationspartner des Jugendamtes, die Gerichte, freien Jugendhilfeträger, Schule und Kindergärten natürlich ihre ganz eigenen Erwartungshaltungen an mich als neue Leitung haben.

Projektstart:

Klar ist, dass ich nicht meine gesamte Arbeitszeit und Aufmerksamkeit auf die Projektschritte ausrichten kann und dass das operative Tagesgeschäft ebenso bedient werden will. Dies grundsätzlich vorausgesetzt, beschreibe ich im Folgenden die geplanten Schritte im Hinblick auf eine wertschätzende Kontaktaufnahme zu der mittleren Leitungsebene und den nachgeordneten Mitarbeiter*innen des Fachdienstes.

Folgende Faktoren sind für mich von erheblicher Bedeutung:

- Sehen
- Wahrnehmen
- Dialog eröffnen und verankern
- immer wieder Beteiligen
- wertschätzen
- transparent kommunizieren

Phase 1:

Führen von Mitarbeitergesprächen mit den Abteilungsleitungen (ca. 90 Minuten):
(Stand heute, es wurden bereits 6 Gespräche geführt. 1 weiteres Gespräch ist terminiert)

Gegenseitiges Vorstellen:
- Was haben Sie bis hier her schon gemacht?
- Was liegt Ihnen bei der Arbeit besonders am Herzen?
- Was bringen Sie an Fähigkeiten für Ihre Aufgabe mit?
- Mögen Sie was zu Ihrer privaten Situation sagen?
- Was war für Sie schwierig in der letzten Zeit?
- Was wünschen Sie sich in der Zukunft anders?
- Was können Sie sich vorstellen zukünftig dafür zu tun?
- Welche Wünsche haben Sie an mich?
- Austausch des ersten Eindruckes?
- Haben wir noch was vergessen?

Parallel Teilnahme an den Dienstbesprechungen (60 bis 90 Minuten) der Teams, um mit den Mitarbeitern direkt ins Gespräch zu kommen. (Stand heute an 4 Besprechungen teilgenommen, diese sind den o.g. Mitarbeitergesprächen nachgeordnet, die anderen sind alle bereits terminiert)

Kurze Vorstellungsrunde

- Welche Themen bewegen Sie gerade aktuell?
- Was ist Ihnen wichtig in der Arbeit?
- Wie beschreiben Sie die aktuelle Situation im Team?
- Welche Wünsche haben Sie an die Fachdienstleitung?
- Wie häufig wünschen Sie sich eine Teilnahme der Fachdienstleitung an den Teambesprechungen?
- Gibt es sonst noch was?

Phase 2

Durchführung eines zweitägigen Leitungskräfteworkshops

Ort: Hotel (in einem anderen Bundesland, also deutlich entfernt von der Stadtverwaltung)

Tag 1

bis 10 Uhr ankommen, Zeit für Kaffee
10:30 Uhr Beginn, Treffen im Seminarraum
Vorstellen der Projektidee, des Ablaufplans der beiden Tage

11:00 Uhr Selbstfürsorge
Altes hinter sich lassen, Abschiedsritual an der Feuerstelle

11:30 Uhr Ressourcen
Was hat in der schwierigen Zeit gut funktioniert? Was soll davon unbedingt bleiben?
mögliche Methode: Ressourcen der Gegenwart

- Abteilungsleitungen stellen die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung für ihre Abteilung vor, ergänzen durch eigene Punkte
- Welche Ressourcen haben wir jetzt schon im Fachdienst (z.B. spezielle Fachkompetenzen…)?
- Was tun wir schon heute, um gut für uns zu sorgen?

12:30 Uhr gemeinsames Mittagessen

13:30 Uhr Verarbeitung von belastenden Situationen (Vortrag durch FDL)

- Ressourcenbarometer (Mindestmaß und jetzt)
- Wie gelingt Verarbeitung und Lernen? (Häschen-Denkerin-Modell)
  Welche Voraussetzungen brauchen wir dafür?
- Was geschieht bei einer Notfallreaktion?
  Was heißt das für unseren Ressourcenbereich?
- Was hat das Modell mit sozialer Arbeit / der Situation des Fachdienstes zu tun?

15:30 Uhr Kaffeepause

16:00 Uhr Was brauchen
wir als Allgemeiner Sozialer Dienst?
wir als Leitungen innerhalb des Fachdienstes?
die Mitarbeiter*innen?
die Familien, die wir betreuen?
unsere Kooperationspartner?

Was tun wir bereits heute um den Bedarfen gerecht zu werden?
Was wollen wir zukünftig tun, um noch besser zu werden?

Formulierung von Leitsätzen in Verbindung mit einer wertschätzenden Haltung für die Zusammenarbeit

18:00 Uhr Abendessen

19:30 Uhr Möglichkeit zum gemütlichen Beisammensein

Tag 2 09:00 Uhr Was von gestern übrig blieb
mich bewegt hat
ich noch fragen wollte….

09:30 Uhr Themensammlung für die Zukunft
Welche (Fach)Themen müssen wir bearbeiten?
Wen sollten wir beteiligen?
Welchen Zeitplan geben wir uns?

11:00 Uhr Pause

11:15 Uhr Priorisieren der benannten Themen

12:45 Uhr Mittagsessen

13:45 Uhr Aufstellen des Projektplanes für den Fachdienst

15:15 Uhr Abschlussrunde

16:00 Uhr Ende

Nur Leitungen, die die Zusammenhänge verstehen, für sich selbst sorgen können und wertschätzend mit ihren Mitarbeiter*innen umgehen, befähigen Ihre Mitarbeiter*innen, ihre Ressourcen zu entfalten und zur Verfügung zu stellen.

Verknüpft mit den o.g. Fragestellungen wird automatisch ein Austausch zu Fragen der Verantwortung auf verschiedenen Ebenen (Organisationsverantwortung, Leitungsverantwortung und Mitarbeiterverantwortung) stattfinden.

Mögliche Methoden für den Workshop:

Ressourcenbarometer (Seite 33, Modul 1)

Wunderfrage (Rückseite 12, Modul 2)

Kurze Körperübungen während des Tages (z.B. Klopfen, Schüttelübung, Seite 10, Modul 2)

„Was tun gegen sekundäre Traumatisierung? Für mich sorgen!“ (Seite 37/38)

Zu Unterbrechern einladen (Seite 31 und 39, Modul 1)

Arbeit mit Wohlfühlzuständen (Seite43/44, Modul 1)

Schutzhülle / mantel / -raum (Seite 41/42, Modul 1)

Notfallkoffer „Was halten wir vor, um in Krisensituationen gut gerüstet zu sein (als Fachdienst)?“ (Seite 16, Modul 2)

Phase 3

Vorstellung der Workshop-Ergebnisse gegenüber dem zuständigen Stadtrat und den Mitarbeitern in einer Fachdienstversammlung binnen 6 Wochen nach dem Workshop (bereits terminiert).

Bilden von Projektgruppen unter Beteiligung der Mitarbeiter*innen gemäß Projektplan.

Einführung eines monatlichen Newsletters, der den aktuellen Stand zu den einzelnen Teilprojekten in die Gruppe der Mitarbeiter*innen des Fachdienstes kommuniziert.

Einführung einer quartalweisen Fachdienstversammlung, um eine teamübergreifende Begegnung der Kolleg*innen untereinander zu ermöglichen und den neusten Stand zum Prozess auszutauschen, mit der Möglichkeit Anregungen und Fragen einzubringen.

Einbringen erster inhaltlicher Ergebnisse in die Haushaltsplanung der Stadt in kommenden Jahr für das kommende Doppel-Haushaltsjahr (Personalbedarf / Verträge mit freien Trägern ….).

Wiedereinführung des jährlichen Betriebsausfluges und eines zusätzlichen Sommerfestes.

Würdigung einzelner Meilensteine, den Erfolg feiern!

Zusätzlich zu dem oben beschriebenen Prozess kann ich mir noch vorstellen, den Mitarbeiter*innen folgende kleine Veranstaltungen anzubieten, deren Verlauf in die Leitungsrunde zurück gekoppelt wird, z.B. mittels Teilnahme eines oder zweier Mitarbeiter*innen, die der Leitungsrunde direkt berichten. Schaffen eines Hierarchie-übergreifenden Dialoges.

Durchführung im Versammlungsraum, Rathaus

Zeitumfang: insgesamt ca. 1 Jahr, alle 6 Wochen jeweils 1,5 bis 3 Stunden

1. Ressourcen
   Ressourcenbarometer einführen, erklären, Bedeutung auf die Arbeit beschreiben, Austausch
   Maßnahme: zwei durchsichtige Säulen in den Eingangsbereich des Fachdienstes aufstellen.
   Jede/r Mitarbeiter*in bekommt einen kleinen Flummi.
   Die Mitarbeiter*innen werden gebeten, jeden Morgen ihren Flummi in eine der Säulen zu werfen (bin über meinem Mindestmaß / bin unterhalb meines Mindestmaßes an Energie)
   Ziel: Ressourcen / Belastungen sichtbar machen, wenn auch nur ganz allgemein.
   Bewusstseinsmachung des Zusammenhanges zur Arbeit.

2. Notfall
   „Was passiert eigentlich im Kopf / Körper, bei / nach schwierigen (noch) nicht integrierbaren Erfahrungen?“
   Notfallreaktion anhand des Häschen / Denkerin-Modells einführen.
   Abläufe bei einer Notfallreaktion.
   Zusammenhang mit dem Ressourcenbarometer herstellen.
   „Was geht uns das denn überhaupt an?“
   Ziel: Information, Orientierung geben, Bezüge zur Arbeit mit den Familien, aber auch den Werten, der Haltung und dem daraus folgenden eigenen Handeln und Sein herstellen. ((nicht

nur) Klienten verstehen, Annahme des guten Grundes einführen)

3. Selbstfürsorge
   Unterbrecher und Übungen zur Selbstfürsorge erarbeiten, bzw. vorstellen und ausprobieren.
   „Wie sorgen wir für uns selbst, dienstlich aber auch privat?“
   Methoden, wie im Leitungsworkshop, damit alle im gleichen Rahmen bleiben und mit einer Sprache sprechen.
   Notfallkoffer „Was brauchen wir, um in Krisensituationen gut gerüstet zu sein?“
   Ziel: Information, Anreicherung des Handlungs-Repertoires der Kolleg*innen. Gewinnen erster Erkenntnisse zur Entwicklung eines geeigneten Krisenmanagements innerhalb des Fachdienstes.

4. Einladung zur Wertediskussion
   „Intuitive elterliche Kompetenzen“
   „Wie sorgen wir für andere (Garantenstellung des Jugendamtes?)“
   „Wer trägt welche Verantwortung im fachlichen Kontext?“
   Ziel: Schaffen einer ausreichenden Rollenklarheit der Mitarbeiter*innen im pädagogischen Bereich und der notwendigen Handlungssicherheit, insbesondere der jüngeren Kolleg*innen.
   Entwickeln eines Dialoges zu einer fachdienstweiten wertschätzenden Haltung gegenüber den Akteuren im Aktionsfeld Kinderschutz, auch untereinander.
   Entwerfen von Sätzen zur pädagogischen Haltung, die in den Wartezonen des Fachdienstes an die Wand gebracht werden könnten.
   mögliche Beispiele *„Wir glauben daran, dass Frauen und Männer grundsätzlich gute Eltern sein wollen und können“*
   „Wir wissen, dass Kinder ein großes Bedürfnis nach innerer und äußerer Sicherheit haben“ (Kreis der Sicherheit)
   „Wir haben gelernt, dass Störungen und Abweichungen nie vom Kind ausgehen, aber lebenslange Folgen haben“ …..

5. Rechtliche Rahmenbedingungen für die Arbeit des Jugendamtes.
   „Wie gehe ich in Fällen vermuteter Kindeswohlgefährdung um?“
   „Welche Rolle spielen die einzelnen Akteure im Kinderschutzverfahren?“
   Vorgehen im Kinderschutzfall gem. § 8 a SGB VIII
   Ziel: Schaffen formaler Handlungssicherheit vor dem Hintergrund der bereits geführten Wertediskussion.

6. Gefährdungseinschätzung gemäß Institut Lüttringhaus
   Beschreibung von Risikofaktoren und Ressourcen
   Unterscheidung von Leistungs-, Grau- und Gefährdungsbereich
   Formulieren von Auflagen und Aufträgen an Personensorgeberechtigte
   Ziel: Schaffen formaler Handlungssicherheit vor dem Hintergrund der bereits geführten Wertediskussion, mittels eines strukturierten Vorgehens.

7. Kollegiale Beratung im reflecting Team (wiederkehrend während und nach dem eigentlichen Projekt als fortgesetztes Instrument)
   Fallvorstellung mittels strukturiertem Interview

Bilden einer Expertenrunde, die moderiert folgende Fragen bewegt:
(Fallgeber*in wendet sich ab und hört nur zu)
„Was müsste ich noch wissen, um den Fall besser zu verstehen?“
„Was hat mir an dem Handelns der Fallgeber*in besonders gut gefallen?“
„Was könnte ich, vor dem Hintergrund meiner eigenen Fachlichkeit und Expertise zu einem weiteren positiven Fallverlauf an Unterstützung anbieten?“
Bilden einer zweiten Expertenrunde, die moderiert folgende Fragen bewegt:
„Was an den formulierten Vorschlägen der ersten Runde hat mir besonders gut gefallen?“
„Was könnte ich, vor dem Hintergrund meiner eigenen Fachlichkeit und Expertise zu einem positiven Fallverlauf beitragen?“
(Fallgeber*in kommt zu der Gruppe „zurück“)
Kurzes Feedback der Fallgeber*in zu den von ihr als nützlich empfundenen Hinweisen.
Ziel: Kollegiale Beratung im Team, im Sinne einer Fallsupervision. Wiederholte Bezugnahmen auf die bereits eingeführte Wertediskussion zu Fragen der sozialen Arbeit im Jugendamt, aufrechterhalten des Austausches zu dem Thema.

Nun habe ich die ersten Wochen in meiner neuen Funktion schon hinter mir. Erste Gespräche sind gut gelaufen, es scheint, als ob die Mitarbeiter*innen mit mir und meiner Art, Inhalte zu adressieren etwas anfangen können ☺. Das macht Lust auf mehr! Ich merke aber auch, dass ich eine sorgfältige Planung gewährleisten muss und nicht zu hohe Erwartungen, vor allem im Hinblick auf die Zeitschiene, wecken darf, zum einen, um mich nicht selbst zu verzetteln, zum anderen aber auch, um den Kolleg*innenkreis nicht zu überfordern. Schließlich läuft das Tagesgeschäft jeden Tag weiter und wir werden keine Zeit haben, uns ein Jahr lang in Klausur „zurückzuziehen“.

Glücklicherweise signalisiert der Stadtrat, damit einverstanden zu sein, dass erste Ergebnisse nicht vor den zu Beginn des kommenden Jahres anstehenden Haushaltsplanung für die beiden Folgejahre vorliegen müssen, das gibt uns etwas Luft und zeigt mir, dass der Vorgesetzte, Verständnis für die Situation des Fachdienstes aufbringt.

Ich werde insbesondere meine Abteilungsleitungen aktivieren müssen, den beabsichtigten Weg mit zu gehen und aktiv zu unterstützen. Deshalb sehe ich den Workshop Anfang Juni als den zentralen Gelingensfaktor und messe ihm dementsprechend Bedeutung bei. Ferner betrachte ich es auch als hilfreich, dass die für den Fachdienst bereits formulierten Prozesse (hinterlegt im sog. Qualitätshandbuch) ab Ende übernächsten Monats ohnehin einer vollständigen Überprüfung unterzogen werden. Der Prozess wird von einer externen Firma unterstützt und entlastet mich ebenfalls.

Mein Ziel ist es, nicht nur die Fachlichkeit der Mitarbeiter*innen zu steigern, sondern und vor allem deren Arbeitszufriedenheit. Laut letzter Mitarbeiter*innenumfrage wurde ein Wert von 3,4 erzielt (analog Schulnoten), diesen gilt es zu verbessern!

Wie gesagt: ***„Starke Mitarbeiter*innen – starke Leistung!“***