



# Transformation in eine starke Zukunft

**Zusammenarbeit im Familienzentrum Monikahaus**

## **„Neue Autorität“ braucht Verantwortungskultur**

**Im Familienzentrum Monikahaus arbeiten wir seit 2020 nach dem Haltungs- und Handlungskonzept „Neue Autorität“: Das Konzept beschreibt alternative Wege und Kommunikationsformen, wie wir mit den Herausforderungen im pädagogischen Alltag umgehen können. In meinem Beitrag möchte ich herausstellen, was genau das bedeutet und warum wir für eine nachhaltige Umsetzung unsere Grundhaltungen, Hierarchien und (Führungs-)Strukturen reflektieren und ändern müssen.**

Wir sind eine moderne, soziale Einrichtung mit vielfältigen und vernetzten Angeboten in den Bereichen der Kinder- und Jugendhilfe sowie der Familienbildung unter einem Dach. Qualitätssicherung und Weiterentwicklung sind uns sehr wichtig. Daher reflektieren wir kontinuierlich unsere Einrichtungskonzepte und setzen uns mit neuen Ansätzen auseinander. 2019 machten wir uns auf den Weg, das Konzept der „Neuen Autorität“ mit alternativen Kommunikationsformen, weniger Sanktionen und mehr Gesprächen sowie mehr Partizipation in unserer Einrichtung einzuführen.

Unser Hauptmotiv war der Wunsch nach einer gemeinsamen pädagogischen und beraterischen Grundüberzeugung und Grundhaltung. Auch wir haben, wie viele andere Einrichtungen, gewachsene Traditionen und ein gemeinsam entwickeltes Leitbild. Gleichwohl sind unsere Mitarbeiter:innen so verschieden wie die Kinder und die Familien, für die sie verantwortlich

sind. Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter bringt ihre/seine eigene Sozialisation und innerfamiliären Erfahrungen mit, die jenseits aller Ausbildung ihr/sein pädagogisches Handeln bestimmen. Mit dem Rahmenkonzept der „Neuen Autorität“ haben wir für den pädagogischen und beraterischen Alltag erstmals eine einheitliche Haltung und Sprache gefunden.

### **„Neue Autorität“ = Verbundenheit statt Sanktionen**

Die pädagogische Grundhaltung der „Neuen Autorität“ nach Haim Omer sagt nicht einfach nur „Nein“ zur alten Autorität. Sie bietet alternative Wege und gewaltfreie Formen, wie Pädagogen:innen und Berater:innen mit Verweigerungen und Herausforderungen in ihrem Arbeitsalltag umgehen können. Als christlich-humanistische Einrichtung haben wir damit eine Grundhaltung gefunden, die unsere Überzeugung unterstützt: Gewaltfreiheit, Wertschätzung

und Präsenz bzw. wachsame Sorge gegenüber jedem Kind, jedem Jugendlichen, jeder Klientin, jedem Klienten und jeder/jedem Mitarbeiter:in sind Elemente der „Neue Autorität“, die auf unsere Werte in nachhaltiger Weise einwirken. Ebenso passen die bisher bei uns genutzten Methoden und Konzepte wie Marte Meo, Early Excellent Concept (EEC), Erlebnispädagogik, STEEP® usw. sehr gut in das Rahmenkonzept, so dass bewährte und sehr gute Ansätze mit der „Neuen Autorität“ verknüpft und weiter vertieft werden konnten.

„In den Schulungen wurde allen schnell klar, dass die „Neue Autorität“ nicht einfach wieder ein neues Konzept ist, sondern mit ihren Grundhaltungen unsere bestehenden und mit gutem Erfolg bewährten Konzepte wie die Bindungstheorie oder Early Excellent Concept (EEC) unterstützt. Deshalb konnten sich die Fachkräfte sehr schnell für den neuen Ansatz öffnen und ihr Methodenwissen in die Grundsätze der „Neue Autorität“ integrieren.“

Birgit Bertelsmann  
Leitung Frühe Hilfen

### **Bereichsübergreifende Grundlagen- schulung für alle pädagogischen Fachkräfte**

Leistungs- bzw. Führungskräften kommt bei der Einführung und Implementierung neuer Konzepte immer eine besonders wichtige Rolle zu. Deshalb durchliefen unsere pädagogischen Leitungskräfte gemeinsam mit Mitarbeiter:innen aus allen Bereichen unserer Einrichtung eine gemeinsame sechstägige Grundausbildung zur „Neuen Autorität“.

Die ersten drei Seminartage führten in das praktische Arbeiten und die dazu notwendigen Grundlagen der Neuen Autorität ein. Themen dieses ersten Basis-Moduls waren u. a. die „Haltung von Wertschätzung, Respekt und der guten Absicht“: Die „Neue Autorität“ geht davon aus, dass hinter jeder Handlung einer Person ein gu-

ter Grund steht. Deshalb haben wir uns auch mit der Bedeutung von Körperhaltung und Sprache, der Professionellen Präsenz als Konzept, Eskalationsmustern und Deeskalationsstrategien, Beziehung- und Versöhnungsgesten sowie Wiedergutmachung beschäftigt.

Im zweiten, ebenfalls dreitägigen Basis-Modul wurden die vorab kennengelernten Inhalte und Methoden vertieft und üabend angewendet, z. B. das Durchführen eines „Sit-ins“ im Rollenspiel oder ein „Schweigendes Gespräch“ etc. Ein im stationären Kontext besonders wichtiger Aspekt ist die „Wachsame Sorge“, die wir durch praktische Übung anschaulich gemacht haben.

„Dass die Schulungen bereichsübergreifend durchgeführt wurden, hat nicht nur unser Wir-Gefühl gestärkt, es hat die Ausbildung auch inhaltlich bereichert. Und wir konnten aus den Erfahrungen gegenseitig lernen, beispielsweise wie Kolleg:innen in anderen Bereichen mit Konflikten umgehen. Darüber hinaus haben wir ein gutes Unterstützernetzwerk geschaffen und neue Kooperationen gestartet: Aktionen wie Internetkurse mit Kinderbetreuung oder Osterbasteln, die für Klient:innen der Frühen Hilfen genauso wie für Klient:innen der Ambulanten Hilfen geeignet sind, finden jetzt gemeinsam statt.“

Ana Lucia Casados  
Leitung Ambulante Hilfen

### **Zusätzliches Ausbildungsmodul für alle Leitungskräfte**

Im Anschluss an die Grundlagenschulungen nahmen unsere pädagogischen und nicht-pädagogischen Leitungskräfte und ich ab 2019 an zwölf eintägigen Seminaren teil, die Bruno Körner, Partner beim Systemischen Institut für Neue Autorität (SyNA®), persönlich leitete.

Ziel war, die „Neue Autorität“ im Kontext von Führung zu reflektieren, um das Konzept nachhaltig in unserer Einrichtung zu implementieren.

Dazu gehörte u. a. auch die Reflexion der eigenen Autoritätshaltung.

Um die Auswirkung der Umsetzung der „Neuen Autorität“ für unsere Struktur, Organisation und Kommunikation zu erarbeiten, befassten wir uns mit vielfältigen Fragen: Wie können wir den Mitarbeiter:innen die Haltung der „Neuen Autorität“ vorleben? Wie kann eine nachhaltige Etablierung und Aufrechterhaltung der Motivation der Mitarbeiter gelingen?

Schnell war klar: Im Anschluss an die umfassenden Fortbildungen der 180 Mitarbeiter:innen, die von 2019 bis 2021 stattfanden, ist eine fortlaufende und kontinuierliche Unterstützung notwendig. Deshalb wurde 2020 ein Qualitäts-Zirkel zum Thema „Nachhaltigkeit der Neuen Autorität“ installiert. Aufgabe dieses Zirkels ist es, ein alltagsbegleitendes Unterstützungsangebot für Mitarbeiter:innen zu etablieren und neue Kolleg:innen in der „Neuen Autorität“ auszubilden.

### **Ausbildung von Coaches für Neue Autorität als Multiplikatoren**

Die Führungskräfte sprachen sich dafür aus, dass die Unterstützung und die zukünftigen Fortbildungsangebote inhouse angeboten werden sollten, so dass für die Implementierung der Nachhaltigkeit keine größeren finanziellen Mittel erforderlich sind und die fachliche Ressource „Qualifizierung“ im SKF selbst implementiert ist. Dank der großzügigen finanziellen Unterstützung der Glücksspirale konnten wir 20 Multiplikator:innen durch das Münchner Institut für Systemische Weiterbildung (misw) zu „Coaches

für Neue Autorität“ ausbilden lassen. Wir konnten damit sicherstellen, dass in jedem Bereich unserer Einrichtung ein eigener Coach für die nachhaltige Umsetzung verantwortlich ist und für bereichsspezifische Herausforderungen sowie individuelle Fragen zur Verfügung steht.

Im Fokus der Cochausbildung standen vertiefende Einheiten zu Themen wie z. B. Gewaltfreie Kommunikation, Coachen von Präsenzentwicklung, Konstruktiver Umgang mit Widerständen, Verstehen und Nutzung von Rollen. Unter anderem wurde auch die Bedeutung von Sprache im Rahmen der „Neue Autorität“ beleuchtet und Handwerkszeug und Übungen zum Sprachgebrauch erarbeitet.

„Die Schulungen und das gemeinsame Lernen habe ich als Gewinn für mich erlebt - und ich bin überzeugt, jeder konnte was mitnehmen. Unheimlich wertvoll finde ich, dass jeder Bereich sich in diesem Konzept wiederfindet und einen Methodenkoffer packen konnte, der ganz spezifisch auf den eigenen Bereich abgestimmt ist.“

Tino Goldmann  
Bereichsleitung Erziehungshilfen



## Verantwortungs- statt Führungskultur

Besonders wichtig für eine gelingende Umsetzung ist, dass die Führungskräfte weg vom klassischen Begriff der „Mitarbeiterführung“ diese Grundhaltung vorleben. Dazu braucht es eine veränderte Kultur, die Hierarchien reduziert und auf Augenhöhe kommuniziert. Diesen Weg gehen wir schrittweise und setzen wichtige Voraussetzungen dafür um:

- **Kritisch-wertschätzende Kommunikation:** Eine kritische und gleichzeitig wertschätzende Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeiter:innen ist existenziell wichtig. Sie bietet Orientierung und Sicherheit. Führungskräfte geben regelmäßig Feedback und holen sich auch selbst Feedback ein.
- **Verständnis:** Führungskräfte sind in der Lage, ihren Mitarbeiter:innen aktiv zuzuhören und versuchen, den „guten Grund“, die „gute Absicht“, hinter jeder Handlung wahrzunehmen.
- **Partizipation (Teilhabe und Teilgabe):** Mitarbeiter:innen werden aktiv in Entscheidungsprozesse einbezogen und übernehmen Verantwortung. Partizipation fördert das Engagement und die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- **Vertrauen:** Vertrauen ist die Basis für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Führungskräfte vertrauen ihren Mitarbeiter:innen und geben ihnen Freiräume, um Aufgaben selbstständig zu erfüllen.
- **Kontinuierliche Weiterbildung:** Führungskräfte bilden sich kontinuierlich weiter, um ihre Fähigkeiten in der Mitarbeiterführung stetig zu verbessern. Eine veränderte Führungskultur erfordert auch ein Umdenken bei Führungskräften.

## Alle pädagogischen und nicht-pädagogischen Fachkräfte übernehmen Verantwortung für unsere gemeinsamen Werte

Um die Grundhaltung der „Neue Autorität“ in einer Einrichtung nachhaltig gestalten zu können, unterstützen wir die Mitarbeiterschaft darin, unsere Werte zu verstehen und zu verinnerlichen. Wir haben dazu ein Basismodul geschaffen, das allen pädagogischen und nicht-pädagogischen Mitarbeiter:innen das Konzept und die Haltungen in Grundzügen vermittelt.

Bei der **Kommunikation auf Augenhöhe und dem offenen Dialog** geht es darum, dass alle Beteiligten gleichberechtigt sind und ihre Meinung und Bedürfnisse einbringen. Dies gilt sowohl in der Begegnung mit Klient:innen als auch mit Kolleg:innen und Kooperationspartnern. Durch eine offene, reflektierte und wertschätzende Kommunikation werden Konflikte verringert und eine positive Arbeitsatmosphäre geschaffen.

**Wertschätzung** spielt in allen Bereichen eine wichtige Rolle. Stärken und Fähigkeiten werden wahrgenommen, Schwächen des Einzelnen erst einmal anerkannt. Bei der Weiterentwicklung geht es auch darum, Schwächen als Chance anzunehmen. Ebenso können Schwächen durch weitere Stärkung der Fähigkeiten verändert werden. Durch eine wertschätzende und reflektierte Haltung werden Mitarbeiter:innen und Klient:innen motiviert und ihr Vertrauen, ihre Selbstwahrnehmung und ihre Selbstwirksamkeit werden gestärkt.

Ein zentraler Aspekt der „Neuen Autorität“ ist die Idee der **Präsenz**. Am Beispiel einer konflikthafter Eltern-Kind-Beziehung kann der Begriff der Präsenz gut erklärt werden. Hier geht es darum, als Eltern oder Erziehungsberechtigte in schwierigen Situationen präsent und zugleich selbstkontrolliert zu sein. Das bedeutet, ruhig zu bleiben, auch wenn die Emotionen hochkochen, und klare Grenzen zu setzen, ohne dabei die Beziehung zu gefährden. Durch dieses Präsenzverhalten können Eltern und Erziehungsberechtigte ein sicheres Umfeld schaffen, in dem sich Kinder und Jugendliche entwickeln können.

Ein weiteres Element des Konzepts ist die **Netzwerkunterstützung**. Das Familienzentrum Monikahaus legt großen Wert auf die Zusammenarbeit mit anderen relevanten Akteuren, wie beispielsweise Schulen, Therapeuten oder Beratungsstellen. Durch den Aufbau eines starken Netzwerks können wir den Familien umfassende Unterstützung und Ressourcen zur Verfügung stellen, um ihnen bei der Bewältigung von Herausforderungen zu helfen.

## Alltag und Widerstand

Nach unseren Erfahrungen können wir nur empfehlen, dass sich Einrichtungen auf den Weg machen, ein gemeinsames Grundwissen, eine gemeinsame Grundhaltung zu entwickeln, die neben den üblichen fachlichen Standards eine

weitere Ebene des Denkens und methodischen Handelns eröffnet. Die pädagogische Grundhaltung Haim Omers, das Konzept der „Neuen Autorität“, hat sich dabei für die Arbeit im Monikahaus als einen ausgesprochen hilfreichen Ansatz erwiesen.

Wir waren positiv überrascht, wie gut das Konzept bei jüngeren genauso wie bei älteren Mitarbeiter:innen ankam, wie schnell sich alle damit identifiziert haben. Wir müssen aber auch feststellen, dass bei manchen Krisen und Konflikten – vor allem, wenn man schnelle Effekte sehen will – doch wieder auf die alten pädagogischen Muster zurückgegriffen wird.

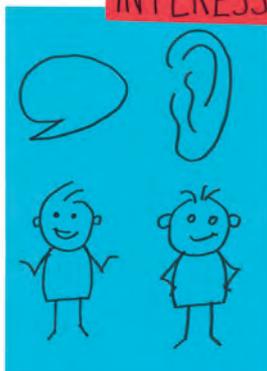
Eine nicht zu unterschätzende Herausforderung ist es, die Veränderung nachhaltig zu gestalten. Wichtig dabei ist, dass die Mitarbeiter:innen persönlich gute Erfahrungen mit der Haltung der „Neuen Autorität“ machen, denn dann werden aus der (anfänglichen) Begeisterung für ein neues Konzept eine persönliche Überzeugung und

eine wirkliche Haltung. Ich kann sagen: Es gelingt überraschend gut, die gesamte Mitarbeiterschaft zu gewinnen und auf diesen neuen Weg mitzunehmen. Wesentlich mehr Energie verlangt hingegen, die gemeinsame Haltung in den Herzen und Köpfen der Mitarbeiter:innen lebendig und wachzuhalten. Ein zentraler Baustein der „Neuen Autorität“ ist ja bekanntlich Beharrlichkeit.

Ein herzliches Dankeschön an alle Mitarbeiter:innen für ihren Mut, ihre Geduld, ihre Neugier, ihre Begeisterung, die „Neue Autorität“ im Monikahaus umzusetzen und somit Verantwortung für die Qualität in unserer Einrichtung zu übernehmen.

Heike Sienel  
Geschäftsführerin SkF Frankfurt /  
Familienzentrum Monikahaus

INTERESSE



FÜRSORGE



NÄHE



WACHSAME SORGE



PRÄSENZ

