



*Müssen Sucht-
beratungsstellen
sich verändern?*

– Workshop –

29./30. September 1997

Geseke

Forum Sucht
Band 18

ISSN 0942-2382

GESUNDHEITSABTEILUNG



Landschaftsverband
Westfalen-Lippe

Herausgeber:

Landschaftsverband Westfalen-Lippe
Abteilung Gesundheitswesen
Dezernent: Landesrat Dr. Wolfgang Pittrich

Koordinationsstelle für Drogenfragen
und Fortbildung
Leiter: Wolfgang Rometsch
Hörsterplatz 4
48133 Münster

Redaktion: Doris Sarrazin
Bearbeitung: Elisabeth Rocklage
Layout: Ulrich Ackermann

1. Auflage
1. - 1.500

Münster 1998

*Müssen Suchtberatungsstellen
sich verändern?*

- Workshop -

29./30.09.1997
Geseke

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	4
Gestaltung von Veränderungsprozessen	5 - 17
Prof Dr. Peter Kruse, Bremen	
Kundenorientierte ambulante Suchtkrankenhilfe aus Sicht der Beratung ...	19 - 23
Gert M. Petersen, Hamburg	
Kundenorientierte ambulante Suchtkrankenhilfe als betriebswirtschaftliche Herausforderung	25 - 26
Dieter Manko, Bad Oldesloe	
Perspektiven ambulanter Suchtberatungsstellen	27 - 30
Dr. Christa Appel, Frankfurt/Main	
Zusammenfassung mit visionärem Ausblick	31 - 40
Bernhard Hülsken, Münster	

Vorwort

Krise ist ein produktiver Zustand. Man muß ihr nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen. Krise ist kein Ausnahmezustand, wäre sie das, würde vorausgesetzt, daß in heilem Zustand alles in der Balance ist.

Max Frisch

In diesem Sinne ist der Titel des Workshops "Müssen Suchtberatungsstellen sich verändern?", zu dem der Landschaftsverband Westfalen-Lippe im September 1997 eingeladen hatte, eine rein rethorische Frage. Veränderungsprozesse sind selbstverständlicher Bestandteil des Lebens und Arbeitens.

Doch gerade auch bei der derzeitigen Krise unseres Gesundheitswesens, die nicht nur eine Optimierung der Suchtkrankenhilfe sondern auch Prozeßmusterwechsel erforderlich macht, bleibt die Frage: "Wie kann ich den Veränderungsprozeß mitgestalten und produktiv nutzen?"

Mit dem Workshop in Geseke wollten wir Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Suchtberatungsstellen Impulse geben, einen aktiven Part im anstehenden Veränderungsprozeß zu übernehmen. Den Rückmeldungen nach ist uns das auf einer Ebene, die die persönliche, innere Einstellung und das Verständnis für die Bedingungen von Veränderung generell betrifft, auch gelungen. Konkrete, praxisbezogene Anregungen mußten wir schuldig bleiben. Dies soll auf einer Nachfolgetagung ergänzt werden.

Wolfgang Rometsch
Leiter der KfDF

Doris Sarrazin
Fort- und Weiterbildung

Gestaltung von Veränderungsprozessen

Erkenntnisse von Chaos- und Selbstorganisationstheorie für das Management betrieblicher Veränderungsprozesse

Prof. Dr. Peter Kruse

Neuhimmel Unternehmensberatung
Außer der Schleifmühle 65
28203 Bremen

Der vorliegende Beitrag, der Grundlage des Tagungsvortrags von Herrn Prof. Dr. Kruse war, wurde mit freundlicher Genehmigung des Schäffer-Poeschel Verlages entnommen aus:
Dieter Schwiering (Hrsg.): Mittelständische Unternehmensführung im kulturellen Wandel, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 1996

Inhalt

- I. Theorie dynamischer Systeme:
Erkenntnisfortschritt und praktische Relevanz
 - Eine wissenschaftliche Revolution?
 - Ergänzende Systemperspektive
 - Alltagserwartungen als Problem

- II. Selbstorganisationsprinzipien im Management
 - Regeln und Attraktoren
 - Stabilität und Instabilität

- III. Entwicklungstendenzen und Unternehmenspolitik
 - Gesellschaftliche Trends und Strategien der Organisationsentwicklung
 - Wertwandel und Strategien der Menschenführung

Literatur

I. Theorie dynamischer Systeme: Erkenntnisfortschritt und praktische Relevanz

Eine wissenschaftliche Revolution?

Die Theorie dynamischer Systeme ist in den letzten Jahren mit den Begriffen Chaos, Selbstorganisation und Synergetik zu einem intensiv diskutierten interdisziplinären Forschungsbereich geworden und hat gleichzeitig wie nur wenige theoretische Entwicklungen Popularität und öffentliche Aufmerksamkeit gewonnen. Eine anspruchsvolle wissenschaftliche Theorie zeigt Unterhaltungswert und findet mit verblüffender Geschwindigkeit Eingang in die Alltagssprache. Wortgewaltig wird in den Massenmedien ein grundsätzlicher Wandel im westlichen Weltbild proklamiert. Die Auswirkungen dieses Wandels werden mit einer Revolution verglichen. Offenkundig treffen die Thesen und Ergebnisse von Chaos- und Selbstorganisationstheorie einen aktuellen gesellschaftlichen Nerv. Der wissenschaftliche Auftrag, natürliche und kulturelle Ereignisse zu erklären und vorherzusagen, scheint angesichts der Komplexität anstehender Problemlagen an unüberwindbare Grenzen zu geraten. Die Sucht nach neuen, integrativen Konzepten wird zur unmittelbar spürbaren Herausforderung.

Die Berechtigung, bei Chaos- und Selbstorganisationstheorie von einem revolutionären Perspektivenwechsel zu reden, erwächst allerdings weit eher aus der Konfrontation mit Alltagsdenken als aus dem wissenschaftlichen Innovationspotential dieser Konzepte. Denn die zentralen Aussagen von Chaos- und Selbstorganisationstheorie widerlegen keineswegs die Gültigkeit bestehender Erkenntnisse und Forschungsstrategien, sondern ergänzen das Verständnis des Verhaltens komplexer Systeme um die Aspekte Instabilität und autonome Ordnungsbildung. Der Gültigkeitsbereich bestehender Erkenntnisse und Forschungsstrategien wird neu definiert. Revolutionär sind die Aussagen von Chaos- und Selbstorganisationstheorie allerdings bezogen auf unser Alltagswissen. Es werden Grundannahmen in Frage gestellt, die zur selbstverständlichen Basis unseres Denkens und Handelns gehören. In diesem Sinne entsteht eine tiefgreifende, persönlich nachvollziehbare Verunsicherung, die durchaus die Bezeichnung "revolutionär" rechtfertigt.

Ziel dieses Beitrages ist es, eine kurze Einführung in einige Denkfiguren und Grundaussagen der modernen Theorie dynamischer Systeme zu geben und skizzenhaft auf die Praxis der Unternehmensführung zu übertragen. Es geht darum, die Faszination, die von den Konzepten der Chaos- und Selbstorganisationstheorie ausgeht, anhand von Prinzipien zu konkretisieren, die sich unmittelbar und sinnvoll auf betriebliche Gegebenheiten übertragen lassen und die ein erweitertes Verständnis von Marktentwicklungen und Managementanforderungen gestatten. Im folgenden wird zuerst anhand einer einfachen Systemklassifizierung der Gültigkeitsbereich der Selbstorganisationskonzepte anschaulich gemacht. Anschließend werden einige stillschweigende Grundannahmen unseres Alltagswissens benannt und mit widersprechenden Erkenntnissen aus dem Bereich von Chaos- und Selbstorganisationstheorie konfrontiert.

Ergänzende Systemperspektive

Natürliche und künstliche Systeme lassen sich anhand zweier Dimensionen einordnen. Systeme sind, bezogen auf ihre Struktur, mehr oder weniger *einfach* bzw. *komplex* und, bezogen auf ihre Zustände mehr oder weniger *stabil* bzw. *instabil*. Als einfach soll ein System dabei gelten, wenn es aus einer leicht überschaubaren Zahl von klar geordneten Komponenten besteht; als stabil soll es gelten, wenn die Zustände, die die Komponenten und das Gesamtsystem einnehmen, sich regelhaft und vorhersagbar verhalten. Im Extremfall ergeben sich vier Typen (vgl. Abb. 1).

Ein *stabiles* und *einfaches* System wäre in dieser Kategorisierung z. B. eine fest getaktete, vollautomatisierte industrielle Fertigungsstraße auf geringer technologischer Entwicklungsstufe. Alle Prozesse in dieser Fertigungsstraße sind als Kette linearer Kausalabfolgen beschreibbar. Der Umgang mit dem System kann dem Prinzip der reinen Steuerung folgen und ist programmtechnisch unkompliziert auf dem Computer realisierbar. Bezogen auf Marktsituationen, entspricht die Kategorie "stabil und einfach" der monopolistischen Marktbeherrschung, in der die Nachfrage grundsätzlich größer ist als das Angebot. Ein *stabiles* und *komplexes* System wäre z. B. eine Fertigungsstraße mit teilautonomen Arbeitsgruppen oder flexibel auf Abweichungen reagierenden, sensiblen Robotern auf hoher technologischer Entwicklungsstufe. Die Prozesse in diesem System werden durch eine verschachtelte Hierarchie von Regelvorgängen über negative Rückkoppelung, d. h. über die Minimie-

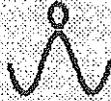
		Lösungsstrategien			
		Steuerung 	Regelung 	Reagieren 	Selbstorganisation 
Strukturmerkmale	Systemzustand	stabil	stabil	instabil	instabil
	Systemorganisation	einfach	komplex	einfach	komplex
	Verhaltenscharakteristik	reflexhaft-automatisches Problemlösen	rational-logisches Problemlösen	Problemlösen durch Versuch und Irrtum	Problemlösen durch intuitives und suggestives Entscheiden

Abb. 1: Systemklassifizierung

nung von Soll-Ist-Abweichungen geordnet. Bezogen auf Marktsituationen, entspricht die Kategorie "stabil und komplex" der Marktführerschaft bei ständiger Anpassung des Angebots an eine sich ändernde Nachfrage. Ein *instabiles* und *einfaches* System wäre z. B. bei einer spontanen Reparatursituation gegeben, die auch ohne weitere Vorkenntnisse bewältigt werden kann. Wenn der Wagen morgens unvermittelt nicht anspringt, ist die Situation ohne Analyse zwar nicht vorhersehbar, aber einfach. In dieser Situation kann auch relativ planloses reaktives Herumprobieren zum Ziel führen. Bezogen auf Marktsituationen entspricht die Kategorie "instabil und einfach" dem freien Wettbewerb mit kurzfristiger Erfolgsaussicht, wie etwa beim direkten Straßenverkauf.

In Situationen, die stabil und einfach sind, ist die Lösungsstrategie des reflexhaft-automatischen Verhaltens im Sinne der einfachen Steuerung effektiv. In Situationen, die stabil und komplex sind, greift rational-logisches Handeln im Sinne von Regelungsprozessen. Im Bereich der Stabilität können Systeme planvoll optimiert werden. Im Bereich der Instabilität dagegen gibt es keine Vorhersagbarkeit und damit keine planvolle Optimierung. In der Instabilität tritt an die Stelle der Struktur-Optimierung die Erhöhung der Eigendynamik und damit der Anpassungsfähigkeit des Systems. In der instabilen und einfachen Situation wird die Anpassungsfähigkeit über Zufallsverhalten (Versuch und Irrtum) in Reaktion auf wenige punktuelle Informa-

tionen gewährleistet. Diese Strategie des Findens von Lösungen im Umgang mit instabilen und einfachen Situationen wird häufig unterschätzt. Das planlose, reaktive Herumprobieren ist in vielen Zusammenhängen nachweislich recht erfolgreich.

Eine besondere Stellung besitzen Situationen, die *instabil* und *komplex* sind. Wie in der instabilen und einfachen Situation kann auch hier nicht gesteuert oder geregelt werden, da keine gültigen Pläne für den Umgang mit der Situation bestehen. Einfaches Herumprobieren erweist sich ebenfalls als ungeeignete Strategie, da angesichts der Systemkomplexität das punktuelle Reagieren ein zu großes Handlungsrisiko in sich birgt. Diese Situationen definieren den Gültigkeitsbereich von Selbstorganisationskonzepten.

Eine einfache Metapher, die Typisierung unterschiedlicher Situationen beim Segeln, kann die Zuordnung der Gültigkeit verschiedener Handlungsstrategien noch einmal zusammenfassend illustrieren.

(1) Steuerung (stabil-einfach):

Befindet sich das Segelschiff weit draußen, fernab von Untiefen, bei ruhiger See und konstantem Wind in bekannten Gewässern, so kann die Situation als stabil und einfach bezeichnet werden. Das Schiff wird leicht auf Kurs gehalten. Bis auf die Korrektur kleiner Abweichungen wird das Schiff durch einfache Zielvorgabe gesteuert.

(2) Regelung (stabil-komplex):

Nähert sich das Schiff einer bekannten Küste, so ist die Situation zwar weiterhin stabil, aber um ein Vielfaches komplexer. Der Kurs muß sich an den in den Seekarten eingezeichneten Untiefen und Fahrrinnen orientieren. Anhand von Seezeichen, Landmarken, Tiefenmessungen oder anhand astronomischer Peilung kann der Kurs im Abgleich von Ziel und bestimmter Position im Sinne eines Regelungsvorganges bestimmt werden.

(3) Reagieren (instabil-einfach):

Wird mit dem Schiff im sicheren Hafen manövriert, so ist die Situation zwar angesichts der unvorhersehbaren Bewegungen und der nicht immer einzu sehenden Positionen der anderen Schiffe instabil aber durch die im Hafenbecken überall ausreichende Wassertiefe im Prinzip unproblematisch und einfach. Der einzuschlagende Weg ist nicht planbar, kann aber gefahrlos durch unmittelbares Ausprobieren nach Versuch und Irrtum bestimmt werden.

(4) Selbstorganisation (instabil-komplex):

Besondere Herausforderungen entstehen, wenn sich das Schiff in unbekanntem Gewässern auf der Suche nach unbekanntem Küsten befindet. Steuern und Regeln sind nicht möglich. Es gibt keine Seekarten und kein ortsbezogenes Vorwissen, an dem sich das Handeln orientieren kann. Die Situation ist instabil und komplex. Ein dauerhaftes Vorgehen nach Versuch und Irrtum erweist sich als unverantwortlich, da es den Schiffbruch einkalkuliert. Es bleibt nur die Entwicklung von Visionen, das Vertrauen auf Intuition, die Sensibilisierung für die Wahrnehmung aktueller Gegebenheiten und das bewegliche Sich-Einlassen auf jede noch so kleine Veränderung. Der Kurs entsteht aus der schrittweisen, wechselseitig aufeinander bezogenen Abstimmung von Zielvorstellungen und vorgefundenen Bedingungen. Das Handeln ist Ergebnis einer spontanen, eigendynamischen Ordnungsbildung. Dies ist die Situation von Christopher Columbus bei der Entdeckung Amerikas.

Als aktuelles Beispiel für eine instabile und komplexe Situation kann die Öffnung der DDR und das Entstehen der neuen Bundesländer angeführt werden. Wohl niemand hatte diese gesellschaftliche Änderung für möglich gehalten oder gar vorhersagen können. Die eingetretene Veränderung ist grundsätzlich und geht mit weitreichenden Instabilitäten einher. Konzeptgeleitetes Handeln auf der Basis bestehenden Vorwissens muß sich gesellschaftlich bei diesen Gegebenheiten fast zwangsläufig als inadäquat erweisen. Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und Bereitschaft zur Veränderung

bestehender Einstellungen und Regelungen, (nicht nur in den neuen Bundesländern), ist gefordert. Benötigt wird im übertragenen Sinne eine Columbus-Strategie.

Selbstorganisation ist ein Beschreibungs- und Handlungsmodell in instabilen und komplexen Situationen und Systemlagen. Die Bedeutung dieses Beschreibungs- und Handlungsmodells ist abhängig von dem Umfang, in dem sich die zu beschreibenden Systemlagen oder zu bewältigenden Aufgaben als instabil und komplex erweisen. Die Antwort auf die Frage nach der Vorhersagbarkeit und Überschaubarkeit von systemischen Elementarzuständen bestimmt in Forschung und Praxis den Gültigkeitsbereich und die Bedeutung von Selbstorganisationskonzepten. In diesem Sinne stellen Chaos- und Selbstorganisationstheorie eine ergänzende Systemperspektive dar.

Alltagserwartungen als Problem

Hinter jeder wahrgenommenen Ordnung wird im Alltagsdenken für gewöhnlich unreflektiert eine ordnende Instanz vermutet. Scheinbar kann nur Unordnung spontan entstehen. Werden z. B. eine rote und eine blaue Flüssigkeit miteinander vermischt, so wird niemand erwarten, daß sich selbsttätig (d. h. z. B. ohne die ordnende Einwirkung von Zentrifugal- oder Schwerkraft) die violette Mischung wieder in zwei eindeutig gefärbte Flüssigkeiten unterteilt. Daß ein System plötzlich und übergangslos aus einem ungeordneten Zustand in einen geordneten oder von einem Ordnungszustand in einen anderen übergeht, ohne daß eine ordnende Kraft auf das System einwirkt, erscheint contra intuitiv. Eine bestehende Ordnung wird zumeist als stabil angenommen, und es wird vermutet, daß die auftretenden Änderungen dem Ausmaß der einwirkenden Kräfte entsprechen. Kleine Ursachen haben erwartungsgemäß nur kleine Wirkungen. Diese Grundannahmen des Alltagsdenkens werden durch die Erkenntnisse der Chaos- und Selbstorganisationstheorie prinzipiell in Frage gestellt. Anhand einer Vielzahl von Beispielen aus den Bereichen der Physik, Chemie und Biologie läßt sich zeigen, daß in dynamischen Systemen spontan Ordnungsübergänge entstehen können, ohne daß eine systemexterne ordnende Kraft einwirkt. Ein derartiges Beispiel autonomer Ordnungsbildung ist die sogenannte Bénard-Instabilität (vgl. Abb. 2). Wird eine Flüssigkeit von unten erhitzt, so entsteht in der Flüssigkeit ein Temperaturgradient zwischen der heißen Unter- und der kühleren Oberseite. Ist der Tempe-

raturunterschied groß genug, gerät die Flüssigkeit in Bewegung. Es treten Konvektionsströme auf. Die einzelnen Flüssigkeitsmoleküle bewegen sich dabei zunächst in turbulenter Strömung ungeordnet durcheinander. Wird nun der Temperaturunterschied weiter erhöht, entsteht plötzlich makroskopisch ein einheitliches Ordnungsmuster. Wie auf Kommando bewegen sich die Flüssigkeitsmoleküle in zusammenhängenden Walzen. Ändert man die Form des Gefäßes, können z. B. auch regelmäßige Wabenmuster auftreten. Die Ordnung entsteht unmittelbar aus der Flüssigkeitsdynamik selbst.

Der Physiker HERMANN HAKEN hat derartige Selbstorganisationsphänomene untersucht und die Theorie der Synergetik entwickelt, die hinter der Vielfalt der Selbstorganisationsphänomene übergeordnete Verhaltensähnlichkeiten aufdeckt (vgl. Abb. 3). HAKEN konnte zeigen, daß die bei konti-

nuierlicher Änderung eines Kontrollparameters (bei der Bénard-Instabilität des Temperaturunterschieds) auftretenden plötzlichen Ordnungsbildungen (Phasenübergänge) stets von einer kritischen, selbstverstärkenden Destabilisierung des Systems vorbereitet werden. Kurz bevor in einem System ein neues Ordnungsmuster entsteht, wird die bisherige Ordnung instabil. Gleichzeitig braucht das System in dieser Phase bei einer Störung länger, um sich wieder zu stabilisieren. Dieses Verhalten nennt HAKEN, kritisches Langsamwerden.

Zur Beschreibung von Phasenübergängen in dynamischen Systemen benutzt HAKEN die Metapher einer Kugel, die sich in einer Landschaft mit mehr oder weniger ausgeprägten Tälern und Höhen bewegt (vgl. Abb. 4). Befindet sich die Kugel in einem Tal, so beschreibt dies einen stabilen Ordnungszustand des Systems. In der Stabilität sind die Wirkungen einer Störung, d. h. einer Ablenkung der Kugel aus der Gleichgewichtslage, kleiner als die die Stabilität verursachenden Kräfte. Der spontane Übergang von einem stabilen Ordnungszustand, von einem Tal zu einem anderen, ist gebunden an eine Verflachung des bisherigen Tales und an Bewegung im System. Verflacht sich das bisherige Tal, braucht die Kugel bei einer Ablenkung länger, um sich wieder auf dem tiefsten Punkt zu stabilisieren. In einem flachen Tal führen Bewegungen eher dazu, daß der Bergrücken überwunden und ein neues Tal erreicht wird. In selbstorganisierenden Systemen ist jede Neuorganisation gebunden an Instabilität. Auf dem Punkt maximaler Instabilität, d. h. auf der Höhe zwischen zwei Tälern, können winzige Einflüsse eine entscheidende Veränderung bewirken. In der Instabilität haben kleine Ursachen ei-

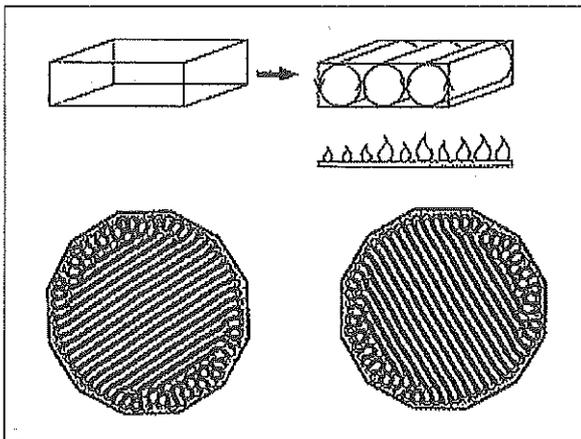


Abb. 2: Bénard-Instabilität

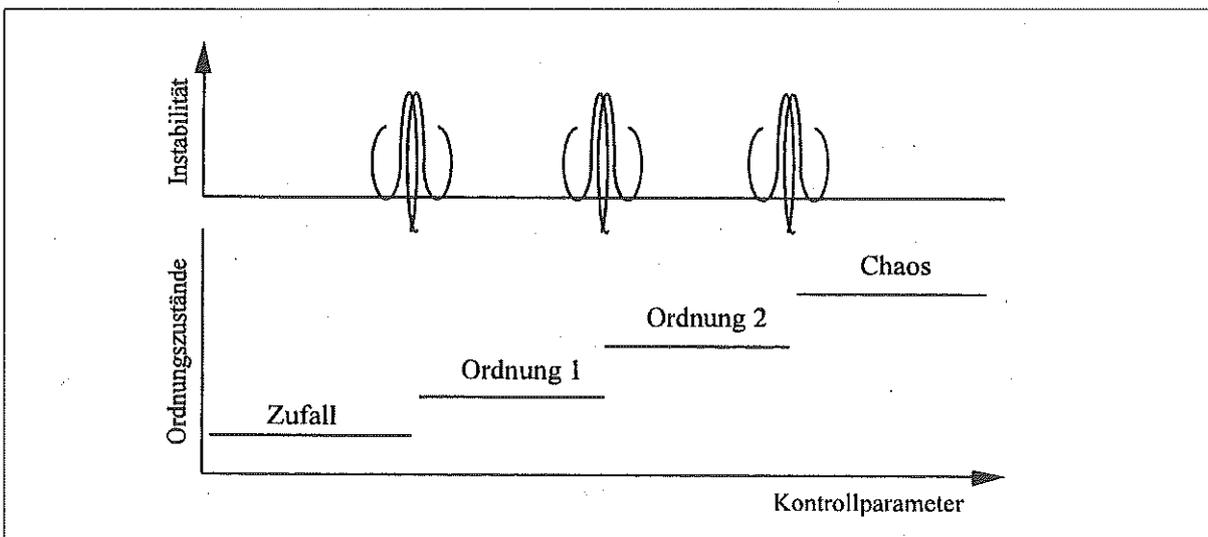


Abb. 3: Kaskade spontaner Ordnungsbildungen

ne große Wirkung. In dieser Situation wird das Systemverhalten daher prinzipiell unvorhersagbar. Welcher stabile Zustand (Attraktor) letztlich erreicht wird, hängt von einem prinzipiell nicht bestimmbar Kräftefeld ab. Selbstorganisierende Systeme zeigen darüber hinaus die Eigenschaft der Hysterese und verharren bei kontinuierlicher Veränderung möglichst lange im bestehenden stabilen Zustand (vgl. Abb. 5).

Entscheidend für den Umgang mit komplexen dynamischen Systemen ist die Bestimmung der Phase, in der sich das System befindet. In stabilen Phasen verhält sich das System geordnet und vorhersagbar. Hier gelten die auf Optimierung gerichteten Strategien des Steuerns und Regels. In der Instabilität dagegen verhält sich das System unvorhersagbar und die auf Stabilität gerichteten Alltagserwartungen werden im Umgang mit dem System zum Problem.

Für die Unternehmensführung lassen sich hier bereits einige wesentliche Konsequenzen ableiten. Unternehmen sind meistens komplexe eigendynamische Systeme. Nur bei konstanten Rahmenbedingungen sind Unternehmen stabil, und die Interventionen des Managements können auf eine Optimierung der Arbeitsprozesse ausgerichtet werden. In dieser Situation sind die klassischen konzeptorientierten Managementstrategien angemessen und effektiv. Eine dramatisch andere Lage entsteht, wenn sich das Unternehmen in einer betrieblichen Übergangssituation befindet, in der die Flexibilität und Anpassungsfähigkeit des Unternehmens wichtiger sind als seine unmittelbare Handlungsfähigkeit. In der Lebensgeschichte von Unternehmen lassen sich mehrere solche prototypischen Übergangssituationen benennen:

- Einführung neuer Technologien und Organisationsformen, z. B. Einführung von EDV;
- weitreichende Änderungen der Marktlage, z. B. Öffnung des osteuropäischen Marktes, Hinzukommen der neuen Bundesländer;
- Zusammenlegung von Firmen, z. B. Übernahme von Nixdorf durch Siemens;
- Produktinnovation, z. B. Power-PC (Apple/IBM), Swatch-Auto (Mercedes);
- Führungswechsel im Top-Management, z. B. Generationswechsel in Familienbetrieben.

Allen diesen Übergangssituationen ist gemeinsam, daß sie phasenspezifisch zu einer Verringerung der Handlungsfähigkeit der Unternehmen führen und

daher als Belastung empfunden werden. In diesen Situationen müssen alte Ordnungsmuster destabilisiert werden, um die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens an die neue Situation zu erhöhen. Nicht selten kommt es in diesen Situationen zu einem unfruchtbaren, manchmal sogar zerstörerischen innerbetrieblichen Kampf zwischen der Beharrungstendenz der bestehenden Ordnung und den sich bildenden Ansätzen zur Reorganisation. In der Übergangssituation ist das Management auf besondere Art gefordert. Denn Konzepte greifen dann nicht. Statt dessen gelten Prinzipien der Selbstorganisation. Im folgenden werden zwei Prinzipien detaillierter ausgeführt und auf die Gestaltung von Übergängen in Unternehmen übertragen.

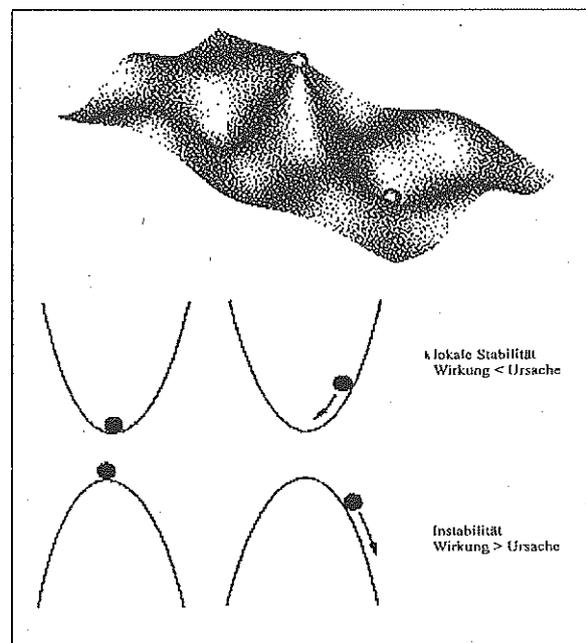


Abb. 4: Metapher einer Attraktorlandschaft

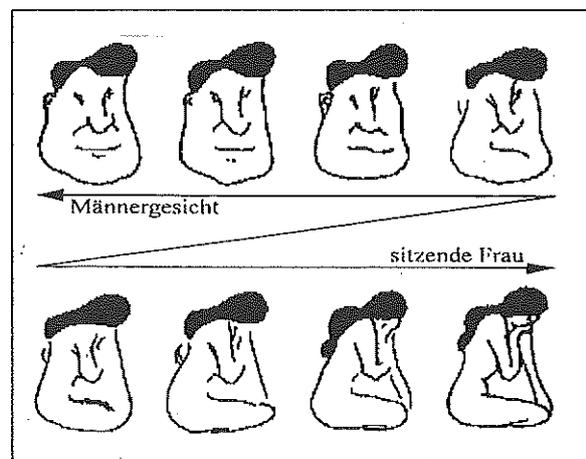


Abb. 5: Phasenübergang mit Hysterese

II. Selbstorganisationsprinzipien im Management

Die direkte Übertragung von Prinzipien aus Mathematik und Naturwissenschaft auf Strategien der Unternehmensführung erscheint auf den ersten Blick konstruiert und eher weit hergeholt. Die Theorie dynamischer Systeme ist jedoch eine Meta-Theorie, deren Erkenntnisanspruch nicht auf konkrete Anwendungsbereiche festgelegt ist und insofern nur bei einer indirekten Übertragung, d. h. in bezug auf noch zu konkretisierende Anwendungsbedingungen gilt. Chaos- und Selbstorganisationstheorie benennen lediglich Prinzipien, die sich allerdings über verschiedenste Konkretisierungen hinweg auf die Interpretation, Erklärung und Gestaltung von Managementprozessen übertragen lassen.

Regeln und Attraktoren

Ein wesentlicher Weg der Ordnungsbildung in dynamischen Systemen ist das Prinzip der Iteration. Die Anwendung einer Regel führt in Verbindung mit zufälligen Ausgangsbedingungen selbständig zu einem oder mehreren stabilen Ordnungszuständen (Attraktoren), wenn die Regel kreisförmig immer wieder auf das Ergebnis der vorherigen Regelanwendung angewandt wird. Das Kinderspiel "Stille Post" folgt dem gleichen Muster. Eine Geschichte wird von einer Person erzählt, die Nacherzählung von einer zweiten an eine dritte Person weitergegeben usw.. Bei solchen kreisenden Geschichten verändert sich der Inhalt ständig. Die Veränderungen sind jedoch selten völlig zufällig. Vielmehr konvergieren die Geschichten nach mehreren Erzählschritten häufig zu kulturellen Klischees. Das kreisende Wiedereinspeisen des Ergebnisses in den Prozeß legt Ordnungen offen, die im Prozeß verborgen sind. Die Iteration einer einfachen Regel kann sehr komplexe Ordnungsbildungen hervorbringen. Bestimmt man z. B. auf einer Ebene drei Punkte (A, B, C) und einen Ausgangspunkt und folgt man der Regel "Geh' per Zufall vom Ausgangspunkt nach A, B oder C und mache auf der Hälfte der Strecke einen Punkt, der zum neuen Ausgangspunkt wird", so entsteht gem. Abb. 6 bei unendlicher Wiederholung ein äußerst filigranes Muster: ein Dreieck im Dreieck im Dreieck. Egal wie sehr das Muster vergrößert wird, es zeigen sich immer wieder neue ineinander geschachtelte Dreiecke. Das Muster ist ein Fraktal. Kein Grafiker ist in der Lage, das Bild zu zeichnen, das die genannte einfache Regel bei vielfacher Iteration als Beziehungsgefüge hervorbringt. Inzwischen haben diese Fraktale großes Interesse ge-

funden, und unterschiedlichste, auch aus der Natur bekannte Muster sind über die Iteration einfacher Regeln nachempfunden worden (vgl. Abb. 7), so als vielgestaltigste und bekannteste Musterbildung das Apfelmännchen: das fraktale Gebilde der Mandelbrotmenge.

Die Idee, das Prinzip der Ordnungsbildung durch Iteration auf solche Systeme zu übertragen, ist naheliegend. Soziale Systeme wie Gruppen oder Betriebe folgen in mehr oder minder starkem Ausmaß teils implizit, teils explizit normierten Orientierungsmustern bzw. Regelwerken, die als ihre Kultur in Standardsituationen zum Tragen kommen und ihr Verhalten weitgehend kanalisieren. Solche sozialen Regelwerke sind meistens zu rituellen Handlungsabläufen verdichtet. Eine bestimmte Reihenfolge der Begrüßung oder der Redeerlaubnis wird unabhängig davon befolgt, wer zuerst kommt oder wessen Rede mehr zum Thema beiträgt. Bei Klärungsbedarf kommt der Mitarbeiter ins Büro des Vorgesetzten, unabhängig davon, wer den Klärungsbedarf angemeldet hat usw. Beispielsweise kann Hierarchie häufig der informelle und unbewußte Ordnungszustand, der Attraktor einfacher sozialer Regeln sein und muß insofern nicht der Absicht einer der beteiligten Personen entsprechen. Um das Klima und die Ordnungsbildungen in einem Betrieb zu verstehen, ist es mitunter interessanter, sich die formellen und informellen Regelwerke des Unternehmens zu betrachten, als psychologisierend auf die Suche nach individuellen Motiven und Handlungszielen zu gehen.

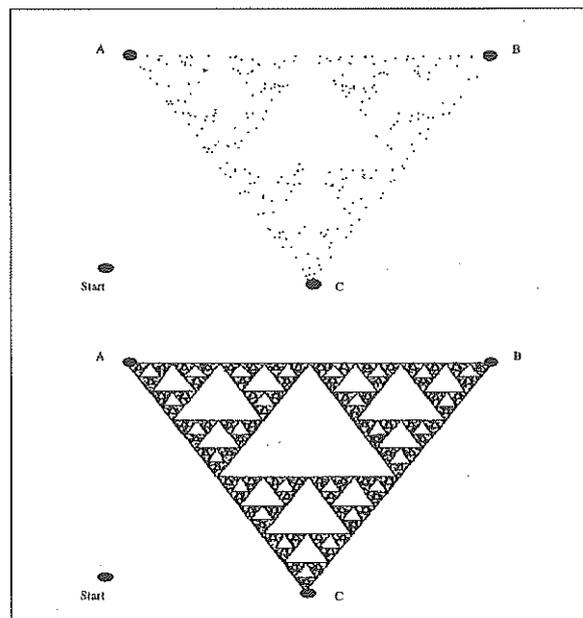


Abb. 6: Muster nach Iteration

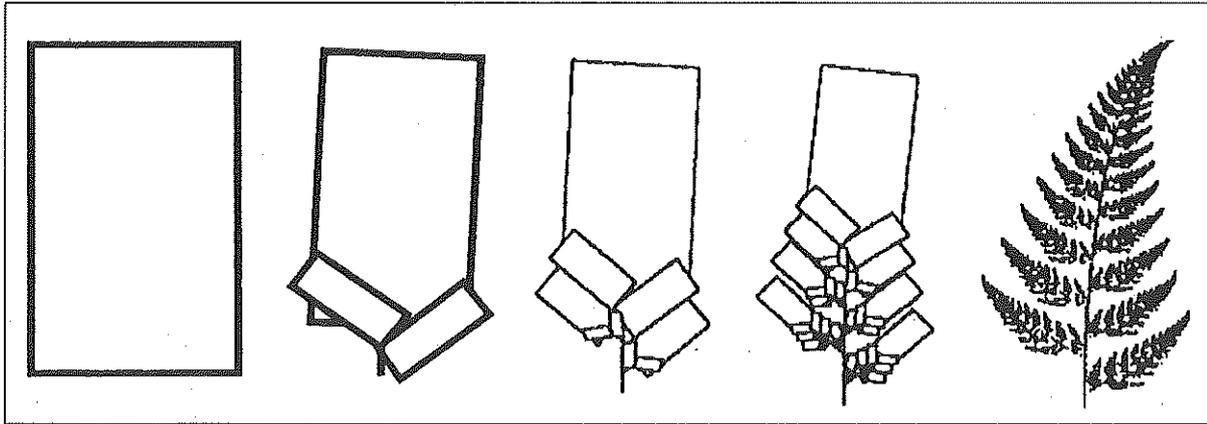


Abb. 7: Natürliche Ordnung durch Iteration

Regelwerke können eigendynamisch Ordnung erzeugen. Die Führungsphilosophie, die Unternehmenskultur und die Organisationsstrukturen sind in diesem Sinne keine Spielwiese für intellektualisierende Berater, sondern als wesentliche Determinanten der innerbetrieblichen Wirklichkeit zu berücksichtigen. Das aktive Gestalten und Ausprobieren von Regelwerken ist eine äußerst effiziente und angemessene, indirekte Strategie der Unternehmensführung. Das Gestalten von Regelwerken macht es überflüssig, dem einzelnen Mitarbeiter bestimmte Verhaltensweisen vorzuschreiben oder eine erwünschte Ordnungsbildung per Diktat durchzusetzen. Wichtig ist allerdings, die Regelwerke experimentell zu überprüfen. Es ist kaum möglich, aus der Kenntnis der Regel direkt die in ihr enthaltene Ordnung abzuleiten.

Stabilität und Instabilität

Das Verhalten komplexer dynamischer Systeme kann, wie ausgeführt, als Bewegung einer Kugel in einer vielgestaltigen Landschaft aufgefaßt werden. Die Kugel erreicht von alleine eine stabile Lage, wenn sie in ein Tal rollt. Solche Täler beschreiben Ordnungszustände, auf die sich das System von verschiedenen Ausgangsbedingungen aus selbstständig zubewegt. Die Muster, die bei der Iteration von Regeln entstehen, sind solche Attraktorzustände. Auch im menschlichen Erleben gibt es eigendynamisch entstehende Ordnungszustände.

Abb. 8 zeigt z. B. den Necker-Würfel als eine der bekanntesten Demonstrationen eigendynamischer Reorganisation in der Wahrnehmung. Bei derartigen multistabilen Reizmustern wechselt das Gehirn unter konstanten Rahmenbedingungen selbsttätig zwischen zwei oder mehreren stabilen Ordnungszuständen. Diese spontane Reorganisation findet

sich auch in anderen Leistungen des Gehirns, wie dem Denken oder dem Gedächtnis. Das Gehirn ist ein selbstorganisiertes System. So ist auch die Eindeutigkeit und Stabilität beim Sprachverstehen nicht ein triviales Ergebnis zu dekodierender Informationen, sondern ein aktiver Ordnungsbildungsprozeß im Gehirn. Die zuerst eindeutige Aussage: "Ich habe endlich für meinen Sohn ein Fahrrad bekommen" gewinnt nachträglich eine völlig neue Bedeutung, wenn die Antwort lautet: "Da haben Sie aber einen guten Tausch gemacht". Ein deutscher Kabarettist kritisierte im Dritten Reich ungestraft die mangelhafte Versorgungslage der Bevölkerung mit der Aussage: "Was ist denn schon los? Das deutsche Volk stellt sich halt wieder mal an". Scheinbar harmlose Worte wie "Mädchenhandelsschule" gewinnen plötzlich sehr suspektere Alternativbedeutungen. Computer versagen regelmäßig bei der Aufgabe, der Sprache eindeutige Interpretationen zuzuordnen. Das aktiv ordnungsbildende Gehirn stabilisiert sich scheinbar mühelos. Mehrdeutigkeiten werden nur in Ausnahmen empfunden oder erst erlebt, wenn man sich für alternative Ordnungszustände sensibilisiert.

Überträgt man die systemtheoretische Aussage, daß in der Instabilität kleine Ursachen eine große Wirkung haben, auf den Menschen, so läßt sich die Hypothese ableiten, daß Menschen in instabilen Situationen beeinflubarer und kreativer werden. Die Beeinflubarkeit ergibt sich aus der Sensibilität der instabilen Gleichgewichtslage an sich und die Kreativität aus der resultierenden Systembewegung. Über die Instabilität explodiert das System seine Attraktorlandschaft und kann neue stabile Zustände aufsuchen. In entsprechenden Experimenten konnte der Zusammenhang zwischen Instabilität, Suggestibilität und kognitiver Flexibilität vielfältig empirisch belegt werden. In der Werbung wird der

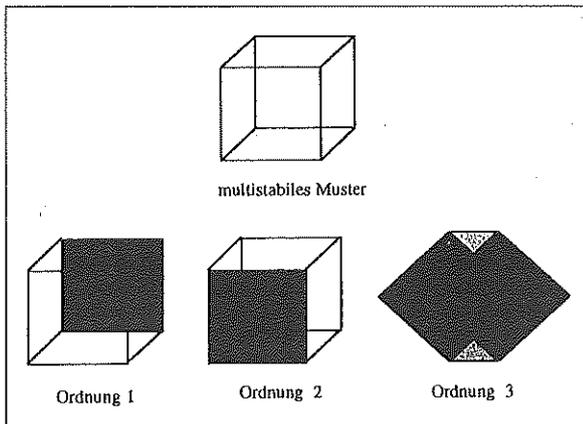


Abb. 8: Multistabile Wahrnehmung

Zusammenhang von Instabilität und Beeinflussbarkeit bereits umfangreich genutzt. Manche Werbefilme arbeiten gezielt mit psychischer Irritation und Verunsicherung, um den Käufer für die Produktbotschaft empfänglich zu machen. Bildliche oder sprachliche Multistabilität ist z. B. konsequenterweise ein oft genutztes Element in der Werbung: "Lösungen, gut bedacht" (Dachdeckerfirma); "Wir machen Ihnen schöne Augen" (Optiker); "Was anderes kommt nicht in die Tüte" (Einkaufszentrum); "Herrn Meyer ist die Frau wegelaufen" (Fitnesswerbung einer Krankenkasse) etc.. Auch für die Gestaltung von Veränderungsprozessen in Unternehmen ergeben sich eine Reihe von praxisnahen Konsequenzen und Anregungen.

Grundsätzlich ist noch einmal festzuhalten, daß die Anpassungsfähigkeit eines Unternehmens an seine Fähigkeit gebunden ist, auf sich ändernde Rahmenbedingungen mit innersystemischer Instabilität zu reagieren. Werden externe oder interne Veränderungsprozesse von Mitarbeitern oder vom Management als Bedrohung aufgefaßt und mit Stabilisierungsversuchen beantwortet, ist die Kreativität und Flexibilität des Unternehmens begrenzt. Der alte Stabilitätszustand ist bei entsprechend großer Änderung der Rahmenbedingungen dann so inadäquat und gefährlich wie der Versuch, beim Wechsel auf einen Automatikwagen weiterhin die Kuppelung zu treten. Selbst unangreifbar erscheinende Großbetriebe sind bereits ins Schlingern geraten, weil ihre Management- und Organisationsstrukturen nicht ausreichend geeignet waren, sich an umweltbedingte Instabilität anzupassen. Das psychologisch nachvollziehbare Verteidigen von persönlichen Ressourcen und Machtbereichen kann die Lösungskapazität eines Unternehmens auf Dauer kritisch lähmen und sogar sein Überleben am Markt in Frage stellen. Betriebliche Übergangssi-

tuationen sind immer gleichzeitig eine Chance und ein Risiko. Führt ein Unternehmen zum Beispiel in der Verwaltung EDV ein, werden die damit einhergehenden organisatorischen Veränderungen häufig als besondere Belastung empfunden. Bei der Einführung von EDV ist eine kurze Destabilisierung der innerbetrieblichen Organisationsabläufe notwendig. Diese Instabilität geht mit einer deutlichen Verringerung der Handlungsfähigkeit des Unternehmens einher. Es kann durchaus zu einem nicht ungefährlichen Boykott der EDV durch einzelne Mitarbeiter kommen. Ähnliches gilt bei der Fusion von zwei Unternehmen. Beide aufeinander treffenden Firmenkulturen müssen Veränderungsbereitschaft zeigen, um eine bloße Übernahme der einen Firma durch die andere oder eine unfruchtbare Dauerkonfrontation zu vermeiden. Ein besonderes Thema ist in diesem Zusammenhang die Gestaltung von Änderungen in der Besetzung des Managements eines Unternehmens. Führungswechsel zählen, anders als z. B. tiefgreifende Marktänderungen, Umstrukturierungen in der Unternehmensorganisation oder spektakuläre Produktinnovationen, eher zum Alltagsgeschäft in Unternehmen. In Deutschland finden im Jahr schätzungsweise 150.000 Führungswechsel im oberen Management statt. In der Karriere von Managern sind Wechsel in der Position in einem Zeitabstand von drei bis fünf Jahren keine Seltenheit mehr. Auch der Führungswechsel braucht zumeist eine Phase der Instabilität, um für das Unternehmen zum positiven Impuls zu werden. Dies wird in extremer Weise deutlich bei Generationswechseln in Familienunternehmen. Hier führen widerstreitende Ordnungen und Stabilisierungstendenzen mitunter dramatisch schnell an Belastungsgrenzen.

In der Instabilität verhalten sich Systeme weder plan- noch vorher-sagbar. Entsprechend ergibt sich die Frage, wie eine Columbus-Strategie im Umgang mit betrieblichen Übergängen aussehen kann, die die Risiken des Überganges minimiert und die Kreativität und Anpassungspotenz der instabilen Situation möglichst weitreichend zum Tragen bringt. Bereits hingewiesen wurde auf die große Bedeutung einer klar und überzeugend kommunizierbaren Vision. Die Bereitschaft der Mitarbeiter, sich überhaupt auf den Veränderungsprozeß einzulassen, steht und fällt mit dieser Vorgabe. Das Erarbeiten und Vermitteln von motivierenden Visionen ist eine Aufgabe des Managements, die nur top down sinnvoll gelöst werden kann. Darüber hinaus können Interventionsformen skizziert werden, die einen balancierten Umgang mit Stabilität und Instabilität im Unternehmen unterstützen (vgl. Abb 9).

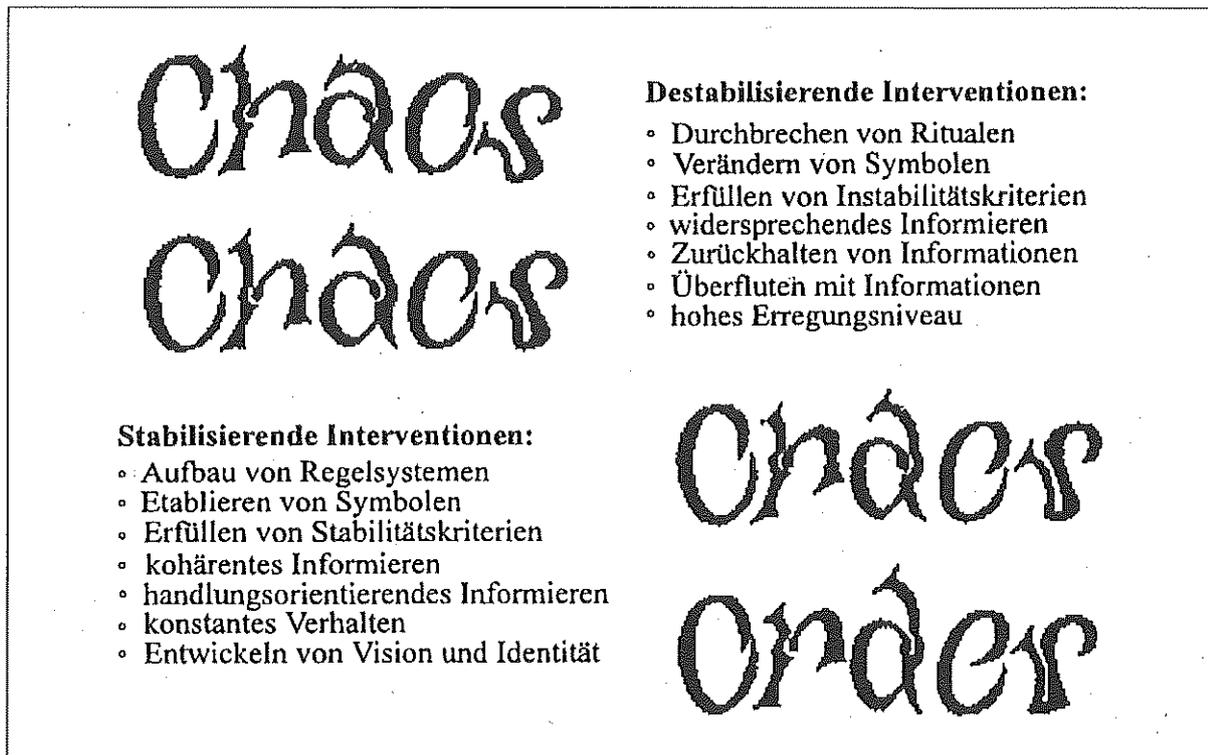


Abb. 9: Stabilisierende und destabilisierende Interventionen

Im Verlauf einer betrieblichen Übergangssituation geht es zu Beginn darum, eine kurzfristige Instabilität im System zu begünstigen. Die Gestaltung des Veränderungsprozesses ist im konkreten Fall sicherlich sehr verschieden. Aber einige einfache Fragen und Hinweise können als nützliche Anregungen dienen: Welche Handlungsabläufe sind im Unternehmen so eingeführt, daß sie im normalen Geschäftsbetrieb völlig unreflektiert eingehalten werden? *Ändern Sie bestehende Rituale.* Woran erkennen die Mitarbeiter im Arbeitsalltag gegenseitig ihre Position, auch ohne sich das Organigramm des Unternehmens zu vergegenwärtigen? *Ändern Sie etablierte Symbole.* Woran merken die Mitarbeiter im Unternehmen, wenn die innerbetrieblichen Strukturen unvorhergesehen in Bewegung geraten? *Erfüllen Sie die Instabilitätskriterien der Mitarbeiter.* Welche Mitarbeiter reagieren (negativ wie positiv) besonders stark auf sich abzeichnende Änderungen? *Vermitteln Sie die handlungsleitende Vision gezielt an Multiplikatoren.* Auf welchen Kanälen verbreiten sich Informationen, Vermutungen und Gerüchte im Unternehmen? *Verändern Sie die Kommunikatoren im Unternehmen* Zuwenig, zuviel oder widersprechende Informationen wirken destabilisierend. Uneindeutige Handlungsanweisungen, unklare Handlungsperspektiven, widersprüchliches Führungsverhalten und Job-Angst er-

höhen zwar auch die innersystemische Instabilität, verringern aber gleichzeitig die Bereitschaft der Mitarbeiter, sich kreativ und beweglich auf den Veränderungsprozeß einzulassen. Wie sehr ist die Unternehmensführung abhängig von der direkten gefühlsmäßigen Zuwendung und Unterstützung der Mitarbeiter? *Suchen Sie keine Harmonie, sondern seien Sie anregend!* Was würde Mitarbeiter davon überzeugen, daß der Veränderungsprozeß unwiderruflich begonnen hat? Setzen Sie eindeutige Startsignale! Woran merken Mitarbeiter, daß der stattfindende Veränderungsprozeß schon nach kurzer Zeit zu persönlich erfahrbaren positiven Konsequenzen führt? *Definieren Sie möglichst kleine Zwischenschritte und wählen Sie die Ausgangspunkte der Veränderung parallel in Bereichen, in denen erste Erfolgstendenzen möglichst schnell sichtbar werden können!* Generell ist Instabilität im Unternehmen nur kurzfristig sinnvoll. In der Instabilität ist die Handlungsfähigkeit des Unternehmens zu Gunsten einer erhöhten Sensibilität und Flexibilität herabgesetzt. Dauerhafte Instabilität birgt das Risiko einer Systemschädigung. Woran werden die Mitarbeiter merken, daß der Veränderungsprozeß zufriedenstellend abgeschlossen ist? *Würdigen Sie das Erreichte deutlich und in ritualisierter Form!* Instabilität im Unternehmen ist kein Selbstzweck. Eine zentrale Kompetenz des Managements muß

demnach darin bestehen, das persönliche Bedürfnis der Mitarbeiter nach Stabilität sowie Sicherheit und die Notwendigkeit anpassungsrelevanter Instabilität auszubalancieren.

III. Entwicklungstendenzen und Unternehmenspolitik

Abschließend werden thesenartig einige Entwicklungstendenzen aufgeführt, die in der gesellschaftlichen Dynamik sich abzeichnen und in inhaltlichem Bezug zu den dargestellten Aspekten von Chaos- und Selbstorganisationstheorie stehen. Als mögliche Reaktionen auf die kurz zu skizzierenden Veränderungen werden abschließend einige Strategien der Unternehmensführung zur Diskussion gestellt. Sie beziehen sich auf die Organisationsentwicklung und die Mitarbeiterführung.

Gesellschaftliche Trends und Strategien der Organisationsentwicklung

Wie eingangs umrissen, besitzen Chaos- und Selbstorganisationstheorie besondere Relevanz für komplexe und instabile Systemlagen. Die große Attraktivität, die diese Theorien gegenwärtig in der Öffentlichkeit besitzen, ist u.a. auf zwei globale Trends zurückzuführen: *Die Komplexität anstehender Problemfragen nimmt in den letzten Jahren dramatisch zu, und die Änderungsrate von gesellschaftlichen Rahmenbedingungen beschleunigt sich kontinuierlich.* Die Problemkomplexität steigt z. B. aufgrund des Zusammenwirkens von (1) wachsender Vernetzung der gesellschaftlichen Subsysteme, (2) zunehmender Reichweite und Wirksamkeit technologischer Lösungen und (3) erreichten Belastungsgrenzen des sozialen und ökologischen Systems. Die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen verändern sich rascher z. B. aufgrund (1) des verbesserten Informationszugriffs und der erhöhten Mobilität der Menschen in der modernen Industriegesellschaft, (2) der drastischen Verkürzung der technologischen Innovationszyklen und (3) der Anknüpfung an immer umfassendere kulturelle und natürliche Systemdynamiken. Für den Umgang mit diesen globalen Trends lassen sich fünf Entwicklungsstrategien für die Gestaltung von Unternehmensstrukturen benennen.

Entwicklungsstrategie I:

Von individueller zu kollektiver Intelligenz.

Die zunehmende Komplexität der Problemlagen ist nicht mehr über die Kreativität einzelner Unterneh-

merpersönlichkeiten zu bewältigen. Lösungen sind vornehmlich von dezentralen Teams zu erwarten, die eine hohe Autonomie ihrer Entscheidungen mit einer möglichst umfangreichen informationellen Vernetzung im Unternehmen verbinden.

Entwicklungsstrategie II:

Vom Expertensystem zur Intuition von Expertenzirkeln.

Das menschliche Gehirn ist selbst ein komplexes ordnungsbildendes System. Es funktioniert nicht wie ein symbolverarbeitender Computer, und seine Leistungen sind auch nur unzureichend über programmierbare Lösungsalgorithmen (Expertensysteme) modellierbar. Die intuitive, d. h. nicht in symbolische Algorithmen übertragbare Ordnungsbildungskompetenz des Gehirns kann bis auf weiteres nur unzureichend über künstliche neuronale Netze simuliert werden. Das prozedurale Wissen des intuitiven menschlichen Experten ist immer noch die hoffnungsvollste Antwort auf komplexe Aufgabenstellungen. Eine konzeptuelle Wiederaufwertung des Erfahrungswissens im Arbeitsprozeß liegt nahe. Der Computer ist kein sinnvoller Ersatz, sondern ein nützliches Zulieferorgan für das ordnungsbildende Gehirn.

Entwicklungsstrategie III:

Von Stabilitätserwartung zu Instabilitätsgestaltung.

Die erhöhte Änderungsrate gesellschaftlicher Rahmenbedingungen zwingt Unternehmen zu einer gesteigerten Akzeptanz gegenüber der Notwendigkeit immer wiederkehrender Reorganisationen (Phasenübergänge). Unerlässlich sind Entwicklung und Einsatz von spezifisch auf Stabilität und Instabilität ausgerichteten, situationsangepaßten Managementstrategien.

Entwicklungsstrategie IV:

Von funktionierenden zu lernenden Arbeitssystemen.

Die ständige Bereitschaft zur Reorganisation im Unternehmen setzt voraus, daß Phasen einer verringerten Leistungs- und erhöhten Anpassungsfähigkeit in der Unternehmenskonzeption mitgedacht und bewußt gestaltet werden. Die lernende Organisation kann Perfektionsansprüche nur in Phasen der Stabilität einlösen und muß selbst dann notwendig fehlertolerant bleiben, da der Fehler ein konstitutioneller Faktor in Anpassungsprozessen ist.

Entwicklungsstrategie V:

Von hierarchisierten zu eigendynamischen Regelsystemen.

Vertikale Hierarchien sind stabilitätsorientierte Organisationsformen. Um die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens zu gewährleisten, sind die vertikalen,

verstetigten Hierarchien durch funktionale, projektbezogene Organisationsformen zu ersetzen, deren interne Beziehungsdefinitionen ausschließlich aufgabenbezogen sind und mit der Bildung neuer Projektkontexte leicht geändert werden können.

Wertewandel und Strategien der Menschenführung

Die Umsetzung der aufgelisteten Entwicklungsstrategien erfordert ein spezifisches Führungsverhalten. In den skizzierten eigendynamischen, instabilitätsbereiten und dezentralen Organisationsstrukturen moderner anpassungsfähiger Unternehmen wird ein Führungskonzept erforderlich, das Management als "Dienstleistung am Unternehmen" versteht. In der sensiblen Situation des innerbetrieblichen Übergangs und der marktbezogenen Anpassung muß der Mensch im Mittelpunkt der Unternehmensführung stehen. Für dieses zukunftsorientierte Führungsverhalten lassen sich wiederum fünf konkretisierende Strategien benennen.

Führungsstrategie I:

Von Festlegung/Vorhersage zur Rahmenvorgabe/Vision.

Als Reaktion auf die komplexe Dynamik der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen sind in Unternehmen langfristige Festlegungen ebenso unsinnig, wie langfristige Vorhersagen unmöglich sind. In Abhängigkeit von Häufigkeit und Relevanz der auftretenden Instabilitätsunterlagen ist nur ein begrenzter Planungshorizont sinnvoll. Um die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens zu erhalten, sollte das Management nur allgemeine, strategische Rahmenvorgaben machen. Die Mitarbeiter organisieren und koordinieren ihre Aktivitäten in diesen definierten Grenzen selbst. Um die Instabilität der ständig erforderlichen Anpassungsphasen für die Mitarbeiter erträglich zu machen, muß das Management klare Visionen für die Firmenentwicklung vorgeben. Die Columbus-Strategie der Selbstorganisation braucht eine Vision zur Bewältigung von Unsicherheit.

Führungsstrategie II:

Führen als Balance von Stabilität und Instabilität.

Die geforderte Flexibilität und Anpassungsfähigkeit des Unternehmens bringt Instabilität in den Strukturen mit sich, die mehr oder weniger zwangsläufig mit persönlichen Verunsicherungen der Mitarbeiter einhergeht. Bei zu großer oder zu lang anhaltender Instabilität kann die kreative Verunsicherung in Angst und Überforderung umschlagen. In diesem

Fall reagiert das System zwanghaft stabilisierend und verliert sowohl seine Handlungsfähigkeit als auch seine Anpassungsbereitschaft. Das Management hat die Aufgabe, das Auftreten von Stabilität und Instabilität im System zu balancieren. Während instabiler Phasen gilt es, durch Aktualisierung von Visionen und Zusicherung von Verlässlichkeit bei den Mitarbeitern die Akzeptanz notwendiger Verunsicherungsprozesse zu fördern, und während stabiler Phasen ist die Anpassungsfähigkeit des Systems über Anregung und Innovation zu erhalten.

Führungsstrategie III:

Von der Prozeßbeherrschung zur Prozeßmoderation.

In selbstorganisierten Systemen können Prozesse nicht beherrscht oder bestimmte Ergebnisse erzwungen werden. In selbstorganisierenden Systemen können Prozesse nur angeregt und über die Gestaltung von Rahmenbedingungen moderiert werden. Die Kompetenz zur Lösung anstehender Aufgaben liegt immer in den Ressourcen des Unternehmens selbst. Das Management hat daher unspezifische, lösungsorientierte Motivationsstrukturen zu fördern und für ausreichende Rückmeldeschleifen im Unternehmen zu sorgen, so daß Veränderungsprozesse als schrittweises Anpassen an ein neues stabiles Systemverhalten erfolgen.

Führungsstrategie IV:

Vom Anweisen zum Überzeugen des Mitarbeiters.

Die Anregung von Lösungsprozessen in lernenden Organisationen ist gebunden an die Eigenmotivation der Mitarbeiter. Die im Anpassungsprozeß des Unternehmens stattfindenden Neuorganisationen können sich nur stabilisieren, wenn sie auf eine motivationale Resonanz bei allen Beteiligten treffen. In lernenden Organisationen sollte das Management dem Prinzip des aufsuchenden Führens folgen, um eine möglichst große Nähe zum Mitarbeiter zu gewährleisten.

Führungsstrategie V:

Der Kunde ist der Arbeitgeber im Unternehmen.

Die Anpassungsprozesse im Unternehmen sind Reaktionen auf Änderungen in den gesellschaftlichen Rahmenbedingungen. Der Kunde ist daher in besonderer Weise ein wichtiges Wahrnehmungsorgan für das Unternehmen. Eine extreme Marktorientierung ist die zwingende Voraussetzung für kontinuierliche Anpassung. Der Dienstleistungsgedanke sollte daher nach innen wie nach außen zur Leitphilosophie moderner Unternehmensführung gehören.

Literatur

FISCHER, P. (Chefsessel): Neu auf dem Chefsessel. Erfolgreich durch die ersten 100 Tage, Landsberg am Lech 1993

FRESE, E. (Organisationstheorie): Organisationstheorie: Stand und Aussagen aus betriebswirtschaftlicher Sicht, Wiesbaden 1990

GEBERT, D. / ROSENSTIEL, L. VON: Organisationspsychologie, 2. erweiterte und verbesserte Aufl., Stuttgart / Berlin / Köln 1989

HAKEN, H. (Synergetik): Erfolgsgeheimnisse der Natur, Synergetik: Die Lehre vom Zusammenwirken, Frankfurt 1991

HAKEN, H. / STADLER, M. (Hrsg.) (Cognition): Synergetics of Cognition, Berlin 1990

KRUSE, P. / GHEORGHIU, V. A. (Self-organization theory): Self-organization theory and radical constructivism: A new concept for understanding hypnosis, suggestion and suggestibility, in: Bongartz, W. (Hrsg.): Hypnosis: 175 Years after Mesmer. Recent Developments in Theory and Application, Konstanz 1992, S. 161-171

KRUSE, P. / STADLER, M. / PAVLEKOVIC, B. / GHEORGHIU, V. (Self-organization principles): Instability and cognitive order formation: Self-organization principles, psychological experiments and psychotherapeutic interventions, in: Tschacher, W./Schiepek, G./Brunner, E. J. (Hrsg.): Self-Organization and Clinical Psychology, Berlin 1992, S. 102-117

KRUSE, P. / STADLER, M. (Psychischer Apparat): Der psychische Apparat des Menschen, in: Merten, K./Schmidt, S. J./Weischenberg, S. (Hrsg.): Die Wirklichkeit der Medien. Eine Einführung in die Kommunikationswissenschaft, Opladen 1994, S. 20-42

KRUSE, P. / STADLER, M. (Hrsg.) (Multistability): Multistability in Cognition, Berlin 1994

PEITGEN, H. O. / RICHTER, H. P. (Beauty of Fractals): The Beauty of Fractals, Berlin 1986

PINKWART, A. (Chaos): Chaos und Unternehmenskrise, Wiesbaden 1991

REHM, W. / WELSCH, H. / FAIX, W. (Hrsg.) (Synergetik): Synergetik. Selbstorganisation als Erfolgsrezept für Unternehmen. Ein Symposium der IBM, Ehningen 1993

Kundenorientierte ambulante Suchtkrankenhilfe aus Sicht der Beratung

Gert M. Petersen

Drogenhilfe Eimsbüttel
Kaiser-Friedrich-Ufer 28a
20253 Hamburg

Inhalt

Einführungsvortrag mit Resümee aus der Arbeits-
gruppe

I. Einführungsvortrag

Müssen sich Suchtberatungen verändern? Diese Frage soll ich aus Sicht einer Beratungsstelle beantworten, vor dem Hintergrund der Erfahrungen, die wir in Hamburg mit den politischen Vorgaben, mit den finanziellen Einsparungen und mit der Einführung der EDV gemacht haben.

Unsere Beratungsstelle mit einem niederschweligen und einem hochschwelligem Angebot liegt im Hamburger Stadtbezirk Eimsbüttel. Das Team besteht aus sechs Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen, von denen einige, auch ich, in einer staatlichen Beratungsstelle beschäftigt waren. Wir haben diese verlassen, weil nach unserem Eindruck die Strukturen der Behörde unsere Vorstellungen von Veränderungen zu einer zeitgemäßeren Suchtarbeit nicht zuließen. Wir gründeten deshalb, mit anderen zusammen, einen Verein, der nun unser Arbeitgeber ist und uns die Freiheit läßt, Veränderungen im Sinne einer modernen Suchtarbeit umzusetzen.

Also: Müssen sich Suchtberatungen verändern? Ja, sicher! Vieles verändert sich ständig, warum nicht auch Suchtberatungen? Die Frage ist jedoch, wer oder was Veränderungen verlangt, wie stark diese sein werden oder sein müssen und in welchem Umfange diese dann unsere Arbeitsplätze und unsere Arbeit verändern und/oder beeinflussen.

Aus meiner Sicht und aus den Erfahrungen, die wir in Hamburg machten und machen, sind es im Wesentlichen vier Gründe, die Veränderungen verlangen. Sie kommen von außen und erzeugen Druck. Diese Veränderungen haben Einfluß auf die Arbeitsplätze und auf die Form der Arbeit der Suchtberatung genommen und werden es weiterhin tun und diese nachhaltig prägen.

Es sind dies:

1. Die knapper werdenden finanziellen Mittel,
2. der stärkere politische Einfluß auf die Angebotsformen,
3. die geänderte Aufgabenstellung in der Suchtarbeit und
4. die Einführung der EDV.

Suchtberatungsstellen, die im legalen und/oder im illegalen Bereich tätig sind, werden in der Regel durch öffentliche Mittel finanziert. Und diese Mittel

sich knapp geworden und werden wohl auch in Zukunft nur beschränkt fließen. Einsparungen stehen an, die bis zur Schließung von Beratungsstellen führen können. Dieses besonders dann, wenn der überzeugende Nachweis der Unverzichtbarkeit nicht erbracht werden kann.

Die Politik will und wird von den Suchtberatungen verstärkt eine Antwort verlangen auf die Frage:

Was passiert eigentlich mit den öffentlichen Geldern, was für eine Leistung wird dafür erbracht und ist diese auch im Sinne der politischen Vorgaben?

Dieser Tatbestand, also die engeren finanziellen Vorgaben und die Fragen der Politik nach Verwendung der finanziellen Ressourcen, erzwingen eine starke Veränderung. Mit den geringeren finanziellen Mitteln muß ökonomischer umgegangen, sie müssen sachgerechter eingesetzt und deren Verwendung muß deutlicher als bisher nachgewiesen werden. Und es gibt Beispiele für finanzielle Einschränkungen, die sogar Einschnitte im Personalhaushalt unumgänglich machten.

Suchtberatungen müssen erkennen, daß ihr Aufgabengebiet im Wesentlichen zwei Bereiche umfaßt: Zum einen müssen die Hilfesuchenden angenommen und betreut werden. Zum anderen aber verlangt auch die Gesellschaft, vertreten durch die Politik, daß wir deren Wünschen und Forderungen gerecht werden. Daher wird die Politik zunehmend darauf achten, daß ihre Vorstellungen von Suchtarbeit auch umgesetzt werden. Die Politik wird, wie in Hamburg geschehen, zum Beispiel verlangen, daß Öffnungszeiten von Beratungsstellen verlängert werden.

Und ich glaube auch, daß die Zeit vorbei ist, wo jedes soziale Problem ohne sehr kritische Überprüfung mit neu einzustellenden Sozialpädagoginnen oder Sozialpädagogen oder gar mit neuen Einrichtungen gelöst werden kann oder soll.

Eher anders:

Bisher erbrachte Leistungen und Angebote müssen auf Sinnhaftigkeit, Akzeptanz und Erfolg überprüft werden, um den veränderten Bedingungen gerecht zu werden. Die Leistungen und die Angebote einer Suchtberatung sollten so verändert werden, daß sie von den Klientinnen und Klienten angenommen werden. Zum Beispiel die Frage: Was will eigentlich die Klientin, der Klient, also unsere Kundin, unser Kunde?, wird weitaus wichtiger werden, als die Frage, was die Beraterin oder der Berater anbieten will.

Und auch die Frage nach den Bedürfnissen der Gesellschaft muß in neue konzeptionelle Überlegungen eingebaut werden. Als Beispiel sei der Umgang mit offenen Drogenszenen genannt.

Ein neues Bewußtsein muß sich bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von Suchtberatungen einstellen:

Suchtberatungen sind Einrichtungen aus dem Sektor Dienstleistung. Die Sozialpädagogin als Dienstleistende oder der Sozialpädagoge als Dienstleistender, sicherlich ein gewöhnungsbedürftiger Gedanke. Aber wir werden uns daran gewöhnen müssen.

Die durch knappere finanzielle Mittel erzwungenen konzeptionellen Veränderungen bieten aber auch Chancen und Möglichkeiten für Kreativität in der Konzeptgestaltung für die Suchtarbeit. Und nicht zuletzt bietet sich die Möglichkeit an, sich auch von liebgewonnenen, aber doch hinderlichen Eigenheiten, zu verabschieden.

Und auch politische Vorgaben können, so meine ich, in der fachlichen Diskussion sehr wohl unterstützend wirken, auch wenn diese Sichtweise auf den ersten Blick befremdlich wirken kann.

Der dritte Grund, der zu Veränderungen führen wird, ist die Wandlung der Arbeitsinhalte in der Suchthilfe. Unser Klientel, also unsere Kundschaft, hat andere Fragen an uns Suchtberaterinnen und -berater, andere Bedürfnisse und andere Defizite, die den Nährboden für die Sucht bereiten, als dies bisher der Fall war. Zum Beispiel Fragen nach dem Sinn einer abstinenter Lebensweise, besonders vor dem Hintergrund einer zunehmend erheblich größer werdenden sozialen und körperlichen Verelendung und der Situation auf dem Arbeitsmarkt. Es sind veränderte Formen der Angebote notwendig, um unserer Kundschaft Mut zu machen, eine Lebensveränderung, auch mit unserer Hilfe, einzuleiten.

Angesichts der allgemeinen gesellschaftlichen Lebensbedingungen bereitet es immer mehr Mühe, Angebote zur individuellen Lebensveränderung überzeugend darzulegen. Hier muß mit anderen, veränderten Konzepten versucht werden, erfolgreiche Suchtarbeit zu leisten.

Sozialpädagogik und/oder Beratungstätigkeit heißt für mich auch, die „Beschränkung“ meines Handelns darauf, das Klientel, also unsere Kundschaft, darin zu unterstützen, daß sie die Verantwortung für ihr Handeln, ihren Umgang mit ihrem Leben, selber trägt.

Auch die Fragen nach dem Recht auf Sucht, dem Recht auf die eigene Zerstörung, verlangen Antworten. Soll man Fixerräume einrichten oder soll man dem „Königsweg der Clean-Therapie“ das Wort reden.

Doch auch diese Veränderung der Arbeit kann, optimistisch betrachtet, eine positive, innovative Gestaltung der Suchthilfe begründen.

Die Einführung der EDV wird eine sehr nachhaltige Veränderung der Arbeit in den Suchtberatungen bringen. Bei einigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird sich sicherlich Widerstand regen, bei dem Gedanken, daß sie auf dem eigenen Schreibtisch, neben dem Bleistift und dem Telefon, auch noch einen Bildschirm dulden müssen. Aber früher oder später wird sich die EDV überall durchgesetzt haben und es gilt daher auch in diesem Kontext: Positiv denken!

Und ohne Zweifel muß man beim Einsatz der EDV die Nachteile kritisch betrachten und bewerten, aber auch die Vorteile uneingeschränkt nutzen. Rechnergestütztes Arbeiten, besonders in einem vernetzten System, erleichtert die Arbeit ungemein. Als Beispiele sind zu nennen:

- Der Zugriff auf gemeinsame und gemeinsam gepflegte Adreßdateien.
- Die Erstellung von Sozialberichten.
- Die durch alle Kolleginnen und Kollegen gleichartig angelegte Form von Klientenkarteikarten.
- Automatische Wiedervorlage von Karteikarten oder Dokumenten.
- Elektronische Ablage von Briefen und Ähnlichem.

Dieses und vieles mehr entlastet erheblich von Schreibtischarbeiten und spart Zeit, die für die eigentliche sozialpädagogische Arbeit genutzt werden kann: Der Beratung und Betreuung von suchtkranken Menschen.

Der Rechner verlangt aber auch, daß alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter so arbeiten, wie sie im Team beschlossen haben. Dieser Grundsatz unterstützt die Qualität der Arbeit, weil alle Teammitglieder mit gleicher und überprüfbarer fachlicher Kompetenz die anstehenden Aufgaben verrichten.

Schon immer wurden Daten, auch anamnestische, in einem Beratungs- oder Betreuungsprozeß erho-

ben und auf Papier gesammelt und festgehalten. Danach wurde versucht, durch mühsames und zeitraubendes Zusammenzählen dieser Daten ein Bild über die Arbeit der Suchtberatung darzustellen.

Dieser Prozeß kann durch den Einsatz von EDV erheblich vereinfacht und verbessert werden.

Alle Daten werden nicht mehr auf Papier festgehalten, sondern direkt in die EDV eingegeben. Diese Daten können nun für jede Form von Statistik verwendet werden. Und Statistik ohne Mehrarbeit für die einzelne Mitarbeiterin oder den einzelnen Mitarbeiter kann nur durch EDV erbracht werden.

Und genaue Statistik ist unverzichtbar, denn:

- Der Geldgeber will wissen: Was passiert mit dem Geld?
- Die Politik will wissen: Sind die Vorgaben richtig?
- Der Arbeitgeber will wissen: Leistet die Beratungsstelle das, was sie muß?
- Das Teammitglied will wissen: Wie gut erfülle ich meine Aufgaben? Stimmen meine vermuteten Ergebnisse mit den realen überein?

An dieser Stelle muß auch der Begriff Kontrolle genannt werden.

Richtig ist: Durch den Einsatz von EDV wird auch Kontrolle ausgeübt! Aber ist Kontrolle immer nur negativ zu bewerten? Ich glaube nicht! Kontrolle, also Überprüfung der eigenen Arbeit, erhöht die Qualität. Kontrolle kann sowohl der einzelnen Mitarbeiterin, dem einzelnen Mitarbeiter, als auch dem ganzen Team helfen, Schwachstellen in der Arbeit zu erkennen, um diese dann zu überwinden. Im Interesse einer besseren und überzeugenderen Arbeit.

Kontrolle durch EDV heißt auch, die eigene Arbeit transparent zu machen, und das genau wollen wir auch in unserem Streben nach Professionalität und Wertschätzung.

Die von mir dargelegten vier Gründe, die zu Veränderungen führen werden, haben sich natürlich auch bei uns auf die Arbeit, das Konzept und die Angebotsstruktur ausgewirkt. Und zwar nicht unerheblich.

Die erste große Veränderung ergab sich, als wir 1993 die Behörde verlassen haben und in Freier Trägerschaft unsere Arbeit fortsetzen konnten.

Die zweite große Veränderung war die Einführung der EDV, die wir auch seit 1993 nutzen. Wir begannen mit einem neuen, eigens für unsere Suchtberatung entwickelten Programm und mit zwei Rechnern. Unterdessen ist bei uns jeder Arbeitsplatz mit einem vernetzten Rechner ausgestattet. Und niemand aus unserem Team kann sich heute eine moderne Suchtarbeit ohne EDV-Unterstützung vorstellen.

Erst die Nutzung der EDV, besonders die Nutzung der Statistik, gab uns Möglichkeiten an die Hand, unsere Arbeit effektiver zu gestalten, sie durchlässiger zu machen und auch der Fachbehörde gegenüber den Nachweis zu erbringen, daß unsere Arbeit erfolgreich und unverzichtbar ist.

Unterdessen sind in Hamburg rund 23 Einrichtungen mit dem angesprochenen Programm und der notwendigen Hardware ausgestattet worden. Dieses hauptsächlich, um der Politik die notwendigen statistischen Daten zu liefern, die zukünftige Entscheidungen in der Suchthilfe erleichtern sollen.

Außerdem soll die Statistik der Fachbehörde (auch als Geldgeber) eine Übersicht geben, wie 'erfolgreich' gewisse Einrichtungen von den Abhängigen genutzt werden.

Unser Reagieren, aber auch unser Agieren auf Veränderungen, die sich abzeichneten, ergaben und noch ergeben werden, hat in unserer Beratungsstelle zu vielen kleinen und aber auch größeren konzeptionellen Änderungen geführt. Zum Beispiel haben wir unsere Erreichbarkeit auf knapp 50 Wochenstunden erweitert. Wir bieten sechs Tage in der Woche ein Essen an; wir beraten regelmäßig in einer Entgiftungsklinik; wir haben unsere Anwesenheitszeiten bis auf 19 Uhr ausgedehnt.

Wir setzen uns mit Akupunktur auseinander, die Diskussion um Fixerräume nimmt Gestalt an und auch über eine Teillegalisierung von Cannabisprodukten muß gesprochen werden.

Als weitere große Veränderung sei eine neue Art der Finanzierung genannt: Träger mit Suchtberatungen für den illegalen Bereich, auch wir, haben einen Vertrag mit der Fachbehörde – also auch mit der Politik – ausgehandelt und unterschrieben, der uns auf verbindliche Leistungen verpflichtet und die Behörde verpflichtet, uns fest budgetierte Zuwendungsmittel über mehr als ein Jahr zu garantieren. Müssen Suchtberatungsstellen sich verändern? Ja, sie müssen! Und nach unseren bisherigen Erfahrungen ist dies kein Nachteil, im Gegenteil!

II. Zusammenfassung der Ergebnisse der Arbeitsgruppe

In der Arbeitsgruppe wurden zwei Themen angesprochen und diskutiert. Zum einen waren es die nachfolgenden Thesen, zum anderen der Nutzen und die Nutzung von EDV in der Suchtarbeit.

Wohin müßte (muß) sich Suchthilfe verändern?
Hierzu einige Thesen:

- > Suchthilfe gibt es nicht, weil es Abhängige gibt, sondern weil andere in der Gesellschaft soviel Geld verdienen, daß diese die Sozialarbeit finanzieren können!
- > Suchthilfe muß zwei Zielgruppen bedienen: Die Gesellschaft und die Abhängigen.
- > Suchthilfe ist ein Dienstleistungsangebot.
- > Suchthilfe muß kundenorientiert konzipiert und angeboten werden: Die Abhängigen müssen als Kunden gesehen werden, mit Rechten und Ansprüchen.
- > Die ausgesprochenen oder unausgesprochenen Bedürfnisse der Abhängigen, also der Kunden, müssen der Maßstab des Handels in der Suchthilfe sein.
- > Die Arbeit einer Suchthilfeeinrichtung und die Arbeit jedes Teammitgliedes ist überprüfbar und muß überprüft werden. Eine leistungsabhängige Bezahlung ist möglich und aus Sicht des Wettbewerbes auch sinnvoll.
- > Der Einsatz von EDV ist in der modernen Suchthilfe zwingend notwendig. Die EDV spart Verwaltungskräfte, verlangt und unterstützt diszipliniertes, effektives Arbeiten und gestattet dem Geldgeber, dem Träger und dem einzelnen Teammitglied die Überprüfung der eigenen Arbeit und deren Ergebnisse.

Die beiden ersten Thesen wurden eingeschränkt für richtig gehalten. Die Diskussion ergab zustimmende Einschätzung in der Frage, ob die Gesellschaft Sozialarbeit bereitstellen soll und muß.

Schwieriger war die Beantwortung, wie weit Sozialarbeit auch für die Gesellschaft da sein muß. Hier etwa im Hinblick auf 'ordnungspolitische' Maßnahmen. Als Beispiel war genannt worden: Sozialverträgliche Vertreibung aus offenen Szenen. Hier kam auch die Parteilichkeit von Sozialarbeit für das Klientel zur Sprache, die die Arbeit für die Gesellschaft eher als zweitrangig ansah.

Eine abschließende Antwort konnte natürlich nicht gefunden werden.

Die Thesen zu den Themen "Sozialarbeit als Dienstleistung" und "Kunde statt Klient" wurden kontroverser diskutiert. Die Frage, ob Suchtberatung eine Dienstleistung sei, wurde nicht so strittig diskutiert, die Frage aber, ob die oder der Süchtige eher als Kundin bzw. als Kunde anzusehen seien, denn als Klientin bzw. als Klient, ergab eine lebhaftere Debatte. Beide Standpunkte hatten Befürworter und Zweifler.

Die beiden letzten Thesen konnten mangels Zeit nicht mehr betrachtet werden. Allerdings wurden sie indirekt bei der Diskussion über den Einsatz von EDV angesprochen.

Die Tatsache, daß EDV in der Sozialarbeit Einzug halten wird, war nicht strittig. Doch über den Nutzen für jedes Teammitglied wurde nachgefragt und diskutiert. Hier konnten Fragen beantwortet werden, weil es schon Erfahrungen mit rechnergestützter Arbeit gab und durch Darstellung von Möglichkeiten der EDV am Beispiel der Software 'Moonlight', etwa die visionelle Darstellung des individuellen Konsums von Suchtmitteln.

Auch über die Vorteile einer EDV-gestützten Statistik wurde gesprochen. Hier wurde die Zeitersparnis gegenüber der 'Papierarbeit' hervorgehoben. Auch die Tatsache, daß Arbeitsplätze nach Einführung der EDV verloren gehen können, wurde kritisch betrachtet.

Kundenorientierte ambulante Suchtkrankenhilfe als betriebswirtschaftliche Herausforderung

Dieter Manko

Erlengrund 24
23858 Reinfeld

Inhalt

Statement mit Resümee aus der Arbeitsgruppe

Die in der Wirtschaft schon längst gängigen Begriffe Betriebswirtschaft und Controlling werden offensichtlich bei Übertragung auf soziale Arbeit als "Drohung" angesehen.

Es besteht die Meinung, daß insbesondere den Suchtberatungsstellen nunmehr unter dem "Mantel" dieser wissenschaftlichen Begriffe erneut Finanzkürzungen durch Leistungsträger und Politiker bevorstehen - nicht zuletzt aufgrund der in den letzten Jahren mehrfachen Reduzierungen von Finanzmitteln.

Bedingt durch über Jahrzehnte hinweg gesicherte finanzielle Rahmenbedingungen haben es die soziale Arbeit leistenden Institutionen nicht gelernt / für notwendig erachtet, ihre Arbeitsergebnisse auch entsprechend den Geldgebern "zu verkaufen" und sich somit für die Zukunft abzusichern.

Unter Voraussetzung der Notwendigkeit nach "Leistungsorientierung und Transparenz" in der sozialen Arbeit bieten Elemente aus Betriebswirtschaft und Controlling exzellente Chancen, aus der bisherigen Situation des Abwartens und Reagierens sich hin zum vorausschauenden aktiven Handeln und Agierens zu bewegen.

Hier helfen insbesondere die Instrumente des Controllings, wobei der Begriff Controlling nicht mit "K" (= Kontrolle mit dem entsprechend negativem Beigeschmack) sondern mit "C" = lenken, steuern, navigieren zu verstehen ist.

Voraussetzung des erfolgreichen Controlling-Einsatzes, welches im wesentlichen dazu dient, sich selbst auf die Realisierung der festgelegten Ziele im Plan/Soil/Ist-Vergleich zu überprüfen und bei Abweichung entsprechend gegenzusteuern, ist das Vorhandensein einer Leitmaxime (= was soll erreicht werden?) mit entsprechender qualitativer, quantitativer und terminlicher Definition und (möglichst) personifizierter Verantwortung. Unverzichtbarer Bestandteil hierfür ist auch das Vorhandensein einer Leistungsbeschreibung.

Anstelle sich im Nachhinein möglicherweise rechtfertigen zu müssen, erleichtern diese Vorleistungen allen Beteiligten Entscheidungen über die Bereitstellung finanzieller Mittel.

Sicherlich mag es in Einzelfällen nicht ganz so einfach sein, das eigene Tätigkeitsfeld detailliert und quantifiziert zu beschreiben. Der hiermit verbundene Nutzen rechtfertigt jedoch bei weitem den Aufwand und stellt eine Form der Zukunftsinvestition dar.

Suchtberatung ist eine Form der Dienstleistung an Kunden, die es gilt, zu überzeugen.

Überzeugung funktioniert am besten mit fundierten Argumenten, für die die betriebswirtschaftliche Erfassung und Aufbereitung von Leistungsdaten - am sinnvollsten mit EDV-Unterstützung - den besten, erfolgversprechendsten und auch zugleich effizientesten Weg darstellt.

Aus Sicht der Suchtberatung teilen sich die Kunden in 2 Gruppen auf: Zum einen handelt es sich um Leistungsempfänger (Patienten, Bürger), die es mittels anspruchsvoller fachlicher Qualifikation zu überzeugen gilt. Hier kann die Betriebswirtschaft nur am Rande helfen.

Primärer Ansatzpunkt des Controllings innerhalb der Suchtberatung ist vielmehr die Überzeugungsarbeit beim Geldgeber (Leistungsträger, Kommune, Politiker), der wiederum vor seinem Überprüfungs-gremium Rechtfertigung über die verwendeten Finanzmittel ablegen muß.

Unzureichend wurde in der Vergangenheit das Instrument der Öffentlichkeitsarbeit eingesetzt.

In Verbindung mit nachweisbaren betriebswirtschaftlichen Daten über die geleistete Arbeit eines sozialen Dienstes, also auch der Suchtberatungsstelle, verfügt diese über hervorragende Möglichkeiten, vom "Bittsteller" zur "aktiv für den volkswirtschaftlichen Nutzen arbeitenden Institution" zu werden.

Der kombinierte Einsatz von Betriebswirtschaft/Controlling und Öffentlichkeitsarbeit stellt für Suchtberatungsstellen eine wesentliche Voraussetzung der Zukunftssicherung in dieser von finanziellen Maßstäben und Einsparungsnotwendigkeiten geprägten Gesellschaft dar.

Perspektiven ambulanter Suchtberatungsstellen

Dr. Christa Appel
Morgensternstraße 38
60596 Frankfurt

Perspektiven ambulanter Suchtberatungsstellen, das sind zum einen die Perspektiven bezogen auf Fortbestand und Weiterentwicklung der höchst unterschiedlichen Einrichtungen der ambulanten Suchtkrankenhilfe. Nicht unwichtig ist, daß es sich bei der Frage nach der Zukunft ambulanter Suchtberatungsstellen, auch um die Frage der Erhaltung von Arbeitsplätzen, insbesondere für Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen, handelt. In diesem Sinne bedeutet nach den Perspektiven der ambulanten Suchtberatungsstellen fragen: Welches Terrain hat und kann die ambulante Suchtberatung für sich gegenüber konkurrierenden Anbietern und im beruflichen Verdrängungswettbewerb mit anderen akademischen Berufsgruppen im Gesundheits- und Sozialwesen verteidigen?

Perspektiven ambulanter Suchtberatungsstellen, der Titel kann auch anders gelesen werden. Dann sind damit Perspektiven im Sinne von inhaltlichen Vorstellungen und Interpretationen gemeint, die die Suchtberatungsstellen mit Blick auf Schwierigkeiten und Probleme, die sich aus dem Konsum von Genuß- und Rausch-, Arznei- und Lebensmitteln ergeben können, vertreten und anbieten. Das wären dann Experten-Perspektiven, die sich mit Laienperspektiven teilweise decken oder von diesen abweichen können. Aus diesen Perspektiven leitet sich auch ab, welches Bewältigungshandeln und welche Problemlösungsmöglichkeiten ratsuchenden Frauen und Männern seitens der ambulanten Suchtberatungsstellen als Handlungsperspektiven aufgezeigt werden können. Insofern diese Perspektiven in der Öffentlichkeitsarbeit der Suchtkrankenhilfe bekannt gemacht werden, bestimmt das auch mit, mit welchen Vorstellungen und Erwartungshaltungen Frauen und Männer in eine Beratungsstelle kommen oder ihr gerade auch fern bleiben.

Den Perspektiven der ambulanten Suchtberatungsstellen ist auf allen gerade aufgezeigten Bedeutungsebenen eine Mischung von einerseits Beharrlichkeit und Verteidigung gewachsener Strukturen, und andererseits Infragestellung, Ergänzungen und Wandel eigentümlich. Wenn man den Zeithorizont breit definiert, dann wird deutlicher, daß die Anstöße für die Entwicklung neuer Perspektiven und damit auch die mehr oder weniger radikalen Veränderungen des Angebots zum einen von innerhalb der Institution kommen. Dann ist dies häufig zum Ausdruck gebrachte Unzufriedenheit mit den eigenen Arbeitsbedingungen (z.B. frauenspezifische Ansätze und Angebote), oder aber das Erkennen (bzw. Propagieren) neuer Problemlagen. Zum anderen hat sich das Angebot der am-

bulanten Suchtkrankenhilfe gerade auch aufgrund äußerer Faktoren ständig verändert. Es ist gut, sich daran zu erinnern, daß mit der Anerkennung des Alkoholismus als Krankheit im Sinne der RVO im Jahr 1968 zunächst eine enorme Expansion der Suchtkrankenhilfe begann. Mit dem Aufkommen des neuen Drogenproblems in den 1970er Jahren und der sehr raschen Professionalisierung der Drogenselbsthilfe-Projekte, die sich als zusätzliche ambulante Beratungsangebote etablieren konnten, erlebte der Suchtberatungsbereich eine weitere Expansion. Die Gesundheitsstrukturreform in ihren verschiedenen Etappen macht genau dieser Art von expansivem Wachstum ein Ende. Die nun erforderlich werdenden strukturellen Veränderungen und damit verbundenen (Handlungs-)Zwänge haben auch eine positive Seite: es muß eine viel gründlichere Bestandsaufnahme gemacht werden und alle Angebote müssen sich gleichermaßen legitimieren hinsichtlich ihrer Relevanz.

Nachdenken über Perspektiven der ambulanten Suchtberatungsstellen muß diese verschiedenen Ebenen und deren Zusammen- aber auch Gegen-einanderwirken ins Auge fassen. Dabei kommen möglicherweise auch Bereiche ins Blickfeld, die bislang seitens der Suchtberatung wenig Aufmerksamkeit erhielten. Die Beobachtungen, die im folgenden zusammengetragen sind, wollen auf einige "Puzzle-Teile" aufmerksam machen, welche Faktoren in der Vergangenheit zu sich ändernden Perspektiven ambulanter Suchtberatungsstellen beigetragen haben. Diese Veränderungen sind meines Erachtens in die Diskussion über zukünftige neue Entwicklungsmöglichkeiten und Aufrechterhaltung notwendiger Angebote einzubeziehen.

Beobachtung 1:

AIDS hat mehr für die Angebotsvielfalt in der ambulanten Drogenarbeit getan, als ohne diese gesundheits- und sozialpolitische Herausforderung umsetzbar gewesen wäre. Dies gilt gerade für die niedrigschwelligen Ansätze der suchtbegleitenden und suchtakzeptierenden Hilfen, also Spritzen-tausch und Methadon-Substitution, sowie die jüngsten Debatten für Heroin-Vergabe. AIDS hat die inhaltlich-konzeptionellen Perspektiven von ambulanten Suchtberatungsstellen, die hauptsächlich mit drogenabhängigen Frauen und Männern zu tun haben, radikaler verändert, wie jede andere inhaltliche Auseinandersetzung seit der Professionalisierung der Drogenarbeit. Im Kontext der AIDS-Epidemie haben sich innerhalb der Drogenhilfe die "harm reduction"-Strategien als gleichberechtigt neben dem Abstinenzziel durchgesetzt. Nicht immer war es die Drogenhilfe, die zuerst pragmatisch mit

Spritzenabgabe und -tauschprogrammen in die Drogenszene hineinwirkten. Häufig waren es vielmehr die AIDS-Hilfen, die zuerst aktiv wurden.

Beobachtung 2:

Im gleichen Zeitraum, in dem niedrigschwellige Ansätze in der Drogenarbeit entwickelt wurden, verschiebt sich allmählich die Beurteilung des Rückfalls innerhalb der Alkoholbehandlung. Rückfälle werden allmählich von einem breiteren Teil der professionellen Fachkräfte nicht mehr als Scheitern der Therapie und damit Mißerfolg gewertet, sondern als Teil eines nicht linear verlaufenden Entwicklungsprozesses. Diskussionen über Behandlungskonzepte und -angebote, die nicht auf Abstinenz, jedoch auf eine Reduzierung und Änderung des Trinkverhaltens abzielen, sind allerdings bis heute selten. In der Alkoholbehandlung bleibt die Auseinandersetzung mit Alternativen zur Abstinenz-Zielsetzung ein "heißes Eisen" oder eben Tabuthema in den öffentlichen Fachdebatten.

Beobachtung 3:

Bei der Raucherentwöhnung und damit der Beratung und Behandlung bei Nikotinabhängigkeit spielt die ambulante Suchtberatung fast keine Rolle. Es sind die niedergelassenen Ärzte und die Krankenkassen und andere Anbieter von Raucher-Trainings, die sich dieses Arbeitsfeld hauptsächlich untereinander teilen. Mit Blick auf Nikotinabhängigkeit, so mein Eindruck, wird am ehesten noch eine Selbstheilung ohne professionelle Unterstützung, dafür mittels Laienunterstützung im sozialen Umfeld, für möglich gehalten. Diese Überzeugung findet sich sowohl bei Raucherinnen und Rauchern, als auch bei den Berufsgruppen des Gesundheits- und Sozialwesens.

Beobachtung 4:

Bis heute gibt es nur sehr wenige ausgewiesene Angebote für medikamentenabhängige Frauen und Männer. Innovative Konzepte liegen vor, sind jedoch bislang mangels gesundheitspolitischer Interessen und der Verknappung der öffentlichen Ressourcen nicht implementiert worden. Den EBIS-Daten zufolge kommt der Behandlung von medikamentenabhängigen Frauen und Männern in der ambulanten Suchtberatung kaum Bedeutung zu.

Beobachtung 5:

Die ambulanten Suchtberatungsstellen haben ihr Beratungs- und Behandlungsangebot in den 80er und 90er Jahren teilweise stark ausgeweitet und damit die Grenzen der "traditionellen / klassischen" Suchtberatung/ -behandlung überschritten und so-

mit auch neues Terrain für sich reklamiert. Hier sind vor allem Eßstörungen und die diversen Formen zwanghaften bzw. gewohnheitsmäßigen Verhaltens zu benennen, die als "neue" Süchte bezeichnet werden.

Beobachtung 6:

Die Entwicklung von männerspezifischen Angeboten und die inhaltlich konzeptionelle Auseinandersetzung mit den Entstehungsbedingungen männlichen Suchtverhaltens haben mit der Entwicklung von frauenspezifischen Angeboten und inhaltlich-theoretischer Auseinandersetzung nicht schritthalten können. Es gibt fast keine ausgewiesenen männerspezifischen Angebote; damit ist das Defizit in diesem Bereich noch größer als im Bereich frauenspezifischer Angebote.

Besonders wichtige Themen sind männerspezifische Aggression und Gewalt unter Männern im Zusammenhang mit Betrunkenheit. Und die Frage, welche Identitätsverunsicherung Abstinenz bei Männern auslöst.

Beobachtung 7:

Gerade bei der Entwicklung von frauenspezifischer Beratungsarbeit und Behandlung sind eine Reihe innovativer Ansätze, gerade auch im niedrigschwelligen Bereich - den Kontaktläden -, entwickelt worden. In einigen dieser Projekte stehen genuine Sozialarbeit, Hilfe zur Selbsthilfe und Unterstützung in der Alltagsorganisation wieder mehr im Vordergrund und nicht die therapeutische Einzel- oder Gruppenarbeit. Neue Frauenprojekte entstehen, die den Grundsatz aufsuchender Sozialarbeit wieder betonen und sich eher als Beratungsbüro und sozialpädagogische Begleitung verstehen.

Beobachtung 8:

Es gibt für alkoholabhängige Frauen und Männer sehr viel weniger innovative Hilfsangebote, gerade auch im niedrigschwelligen, suchtakzeptierenden Bereich, als dies im Drogenbereich der Fall ist. Viele Menschen werden nicht erreicht, da selbst niedrigschwellige Angebote in der Regel Abstinenz voraussetzen.

Beobachtung 9:

Es gibt eine große Anzahl von Frauen und Männern mit problematischem Konsumverhalten, die sehr bewußt andere Wege der Problembewältigung suchen und dabei erfolgreich sind. Diese suchen eine Problemlösung bezogen auf Ursachen des Alkohol- oder Drogenmißbrauchs, z.B. Anschluß an eine Selbsthilfegruppe für Menschen mit Kontaktpro-

blemen oder Menschen nach der Scheidung. Es gibt also Problembewältigung ohne die ambulante Suchtberatung und jenseits der traditionellen Behandlungs/Therapieketten.

Beobachtung 10:

Die Zeiten, in denen man mit ambulanten Beratungsstellen telefonisch oder persönlich unkompliziert in Kontakt kommen kann, sind bisweilen sehr begrenzt. Häufig sind die Telefone in der Mittagspause nicht besetzt, es fehlen Abendsprechstunden und Anrufbeantworter.

Beobachtung 11:

Drogenberatungsstellen sind keine Verbraucherberatungsstellen, bei denen man sich beraten lassen könnte, wie bestimmte Drogen am gesundheitsverträglichsten konsumiert werden könnten. Dieses Konsumentenwissen wird außerhalb der Drogenberatung weiter gegeben. Mit dem Auftauchen der neuen Designerdrogen und deren verbreitetem Gebrauch bei raves und in Diskotheken hat sich hier erstmals etwas in der Prävention mit der Publikation von safe-use-Broschüren geändert.

Beobachtung 12:

Parallel zur Ausdifferenzierung innerhalb der ambulanten Suchtberatung hat das Interesse am Ausbau von spezialisierten Suchtbehandlungsangeboten im medizinischen Sektor zugenommen. Hier sind außerdem die teilstationäre Behandlung und das Entstehen von Tageskliniken zu nennen. Allerdings gibt es bislang in Deutschland nur sehr wenige Tageskliniken.

Beobachtung 13:

Die Behandlungsdauer für stationäre Behandlungen wird heute sehr viel flexibler gehandhabt und ist im Alkohol- und im Drogenbereich schrittweise kürzer geworden. Damit einher geht die zunehmende Akzeptanz von ambulanten Rehabilitationsmaßnahmen und der parallelen Erfahrungen, daß diese ebenfalls gute Erfolge aufweisen.

Beobachtung 14:

Migranten werden von der ambulanten Suchtberatung bislang kaum erreicht bzw. diese Bevölkerungsgruppen nehmen das bestehende Angebot kaum in Anspruch.

Diese keineswegs vollständigen Beobachtungen über Perspektiven ambulanter Suchtberatungsstellen verweisen darauf, daß in der Vergangenheit die Entwicklung von neuen Perspektiven und deren Umsetzung durch die ambulanten Suchtberatungsstellen keineswegs einheitlich von statten

ging. Entwicklungen im Drogenbereich werden nicht im Alkoholbereich nachvollzogen, Behandlungskonzepte wie bei Eßstörungen führen nicht zu neuen Ideen einer Behandlung von Trinkstörungen. Während darüber debattiert wird, ob Eßstörungen den Suchterkrankungen oder den psychosomatischen Erkrankungen zugeordnet sein sollten, fehlt die Diskussion, ob nicht auch Alkoholismus, Drogen-, Medikamenten- und Nikotinabhängigkeit als psychosomatische Erkrankung anzusehen sind. Das, was "Sucht" ist, bzw. für welche Abhängigkeitserkrankungen die ambulante Suchtberatung im eigenen Selbstverständnis zuständig ist, ist eine selektive Auswahl.

Die ambulante Suchtbehandlung hat eher die Beratung und Behandlung von "Glücksspiel" als neues Tätigkeitsfeld entdeckt, als ein erweitertes Angebot bei Medikamentenabhängigkeit zu machen. Für die Behandlung der Medikamentenabhängigkeit wird auch seitens der Praktikerinnen und Praktiker der ambulanten Suchtbehandlung hauptsächlich eine psychosomatische Klinik und keine Fachklinik Sucht empfohlen. Nikotinabhängigkeit ist ebenfalls kein klassisches Gebiet der Suchtbehandlung. Dies verweist auf einen sehr unterschiedlichen Status auch der einzelnen Substanzgruppen in der ambulanten Suchtberatung und ihre Wurzeln in der Trinkerfürsorge.

Liegt die Zukunft der ambulanten Suchtberatungsstellen in einer Ausweitung des individuellen Therapieangebots oder in einer Rückbesinnung auf die besonderen Qualifikationen von Sozialarbeiterinnen und Sozialpädagoginnen? Ist die besondere Chance der ambulanten Suchtberatung nicht gerade diese nicht medikalisierende und nicht therapeutisierende Begleitung von Menschen mit Alltagsproblemen und der Hilfe zur Selbsthilfe?

Zusammenfassung mit visionären Ausblick

Bernhard Hülsken

Fachbereich Sucht und Suchtprävention
Caritasverband für die Diözese Münster
Kardinal-von-Galen-Ring 45
48149 Münster

Nach dem spektakulären Feuerwerk von Prof. Kruse gestern zur Gestaltung von Veränderungsprozessen und den anderen dreien nicht weniger inhaltsreichen Vorträgen von Gerd Petersen, Dieter Mankow und Christa Appel heute morgen, habe ich jetzt die dankbare oder auch undankbare Aufgabe, diese zwei Tage zusammenzufassen und lt. Ausschreibung einen „visionären“ Ausblick zu wagen. Es ist klar, daß mir das nicht gelingen kann - also versuche ich es!

Das, was ich Ihnen jetzt gedanklich von mir vortragen werde, ist ein Gemisch aus Vorgedachtem dieser Tagung mit einzelnen Folien, von denen ich annehme, daß ich sie gebrauchen kann und die Einbindung bestimmter einzelner Gedanken oder auch Thesen der Kolleginnen und Kollegen, die bisher bei dieser Tagung referiert haben.

An den Beginn möchte ich noch einmal das Einleitungswort von Max Frisch stellen, mit dem auch die Ausschreibung beginnt, weil ich glaube, daß diese Aussagen von Max Frisch äußerst hilfreich sind, sich dem Thema „Veränderungsprozesse“ zu nähern - und vor allem sich dieser Thematik gelassen zu nähern:

*Krise ist ein produktiver Zustand.
Man muß ihr nur den Beigeschmack der
Katastrophe nehmen.
Krise ist kein Ausnahmezustand,
wäre sie das, würde vorausgesetzt, daß in
heillem Zustand alles in Balance ist.
(Max Frisch)*

Bei der Beschäftigung mit diesem Thema und meinem angekündigten visionären Ausblick zum Thema Veränderungsprozesse hatte ich eigentlich vor, nicht nur selber hier vorne zu stehen, vorzutragen und in einem guten Falle auch in einen Dialog mit Ihnen einzutreten, sondern Sie als Teilnehmer, wenn auch kurz, etwas selber tun zu lassen.

Und bereits hier holen mich die eigenen Veränderungsprozesse und der Mut, diese durchzuhalten, ein.

Wir behalten von dem, was wir

- *lesen* 10 %
- *hören* 20 %
- *sehen* 30 %
- *hören und sehen* 50 %
- *selber tun* 90 %

Wie Sie an dieser Folie sehen, und ich nehme an, Sie wissen es selber für sich sehr genau, gibt es eine Steigerung dessen, was wir behalten, wenn man so will, von der kognitiven Wahrnehmung über die Wahrnehmung anderer Sinne, die Bündelung der Sinne und am Ende das, was wir selber tun, bleibt zu ungefähr 90 % haften.

Ich hatte also im Vorfeld der Tagung überlegt, zum Thema Veränderungsprozesse Sie als Teilnehmer zu bitten, in einer kleinen Gruppe darüber nachzudenken, wie Sie denn, gleichsam auf der Bühne, im Studio, sich selbst, ihr Produkt und ihre Organisation zum Verkauf anbieten können. Sie sollten einen 30 oder 40sekündigen Werbespot Ihrer „Firma“ erarbeiten, Ihre Vorzüge herausstellen und sich mit Ihrem Angebot attraktiv machen. Ich habe mich dann in den letzten zwei Tagen gegen dieses Experiment entschieden, vermutlich auch aus der eigenen Unsicherheit und Ängstlichkeit, eine solche Form zu wählen. Vielleicht nehmen Sie trotzdem diese Idee auf und versuchen es für sich selber oder im Team gedanklich oder auch praktisch nachzuspielen, mit welchen Pfunden Sie denn in Ihrer Arbeit wuchern können und was gerade Sie und Ihre „Firma“ so interessant für die „Kunden“ macht.

Es geht um Veränderung und Veränderungsprozesse. Es geht natürlich um Rahmenbedingungen, um die Entwicklung Ihrer eigenen Institution, um die zukünftige finanzielle Ausstattung usw.. Dabei darf aber nicht außer Acht gelassen werden, und ich glaube, daß das auch ein Fluchtreflex ist, daß die Veränderung eigentlich in unseren Köpfen und, wenn Sie so wollen, Herzen mindestens gleichzeitig gemacht werden muß. Das Motto dieser Veränderung könnte also sein

„Veränderung geht alle an - nicht alle anderen!“

Dazu möchte ich einen kurzen Text präsentieren, den ich vor etlichen Jahren von einem drogenabhängigen jungen Mann bekommen habe, der Texte schrieb und wir gemeinsam vor hatten, diese Texte in Buchform zu veröffentlichen. Dieser Mann ist dann abgetaucht und ob er heute noch lebt, weiß ich nicht einmal.

Ich möchte diesen Text nicht diskutieren und problematisieren. Es geht um einen Veränderungsprozeß, der selbstverständlich nicht nur in den Strukturen, sondern auch bei jedem von uns selbst ansetzen muß.

Wer ich bin?

*Ich frage den, der an der Tür steht,
ob ich denn hier richtig bin.
Er sagt zu mir und lächelt fade,
richtig oder falsch,
wo, glaubst du, willst du hin?*

*Weil ich höflich bin, versuch' ich zu erklärn,
daß man sowas heutzutage doch nicht weiß.
Die Antwort wischt er weg,
und fragt noch mal im gleichen Ton,
wo, glaubst du, willst du hin?*

*Ich kriege den Verdacht, der muß verrückt sein,
und zeige meinen Ausweis mit 'nem Foto von
mir drin.*

*Da fängt er an zu lachen,
und lachend fragt er freundlicher,
wo, glaubst du, willst du hin?*

*Nun ist keine Höflichkeit mehr nötig.
Ich schieb ihn einfach auf die Seite
und schaff' es bis zur Tür.
Da stehen plötzlich andere und fragen mich im
Chor,
wo, glaubst du, willst du hin?*

*Ich hau' mich durch die Leute durch
und schaff' es durch die Tür,
und nun endlich bin ich hier.*

*Aber wo glaub' ich, wollt' ich hin?
Was glaubt ihr, wer ich bin?*

*(Freddy Busowsky, von dem im Augenblick niemand
weiß, wo er sich aufhält.)*

Ich versuche nun noch einmal sehr kurz eine Bündelung der Aussagen von Gerd Petersen, Dieter Mankow und Christa Appel, um gestern und heute morgen Gehörtes noch einmal aufzufrischen und, so hoffe ich, doch ein zumindest an bestimmten Punkten kleines Netz zwischen einzelnen dieser Aussagen knüpfen zu können. Ich unternehme gar nicht erst den Versuch die Aussagen von Prof. Kruse in diese Bündelung einzubeziehen.

Gerd Petersen brachte in seinem Referat die Veränderungsprozesse innerhalb der Suchtkrankenhilfe von ambulanter Seite betrachtet auf folgende Punkte:

- Wir haben es mit immer knapper werdenden Finanzmitteln zu tun.
- Darüber hinaus wird ein immer stärkerer politischer Einfluß auch auf die inhaltliche fachliche Arbeit deutlich.
- Zusätzlich erleben wir eine in zeitlich kürzeren Intervallen geänderte Aufgabenstellung innerhalb der Suchtarbeit.

- Die Einführung neuer Techniken (EDV) wird zusätzlich für viel Veränderungsdruck sorgen.

➔ Am Ende bleibt die Frage, ob wir auf die unterschiedlichsten Entwicklungen gerade von außen nur reagieren oder selber agieren!

Dieter Mankow hielt aus seiner Sicht einer betriebswirtschaftlichen Herausforderung folgende Stichworte für wichtig bzw. unerlässlich:

- Die Beratungsstelle muß sich als "Dienstleister" begreifen.
- Hierzu gehört eine Hinwendung bzw. Orientierung zum/am Kunden.

Absolut nötig ist im Sinne dieses Verständnisses eine Produkt- bzw. Leistungsbeschreibung der jeweiligen Einrichtung.

In diesem Sinne muß sich die Beratungsstelle als eine lebendige Institution begreifen, die folgendermaßen zu beschreiben ist:

- Es bedarf einer ständigen Reaktion auf Veränderungen.
- Der Aufbau und die Beschreibung der eigenen Identität (Unternehmensphilosophie/Leitbild) ist unerlässlich.
- Die Erfahrungen des Zielpublikums im Sinne einer Zufriedenheit/Unzufriedenheit mit dem Leistungsanbieter müssen evaluiert werden.

Zusammenfassend muß es sich um eine Dienstleistung handeln, die klientengerecht, zeitgemäß und effizient ausgestaltet ist.

Gleichsam als Motto gab Dieter Mankow der Beratungsstelle mit auf den Weg, daß der „Wandel als das Beständige intergriert werden sollte“.

Christa Appel ging bei ihren Perspektiven ambulanter Suchtberatungsstellen auf zwei wesentliche Punkte ein, die:

- auf die persönlichen Interessen der MitarbeiterInnen (und damit natürlich auf ihren Arbeitsplatz),
- auf die inhaltlichen und fachlichen Entwicklungsmöglichkeiten und Perspektiven.

Neben dieser Sichtweise der hauptamtlichen MitarbeiterInnen muß mindestens gleichwertig die Sichtweise des Kunden/des Klienten/des Patienten berücksichtigt werden, der insgesamt fragt, „Was habt Ihr mir an Lebensperspektive zu bieten?“ - und nicht an segmentierten Einzelleistungen.

Optimierung oder Musterwechsel

Anknüpfend an die letzten Aussagen von Christa Appel und das Gehörte und Gesagte von Prof. Kruse ernstnehmend, hieße das im Bereich Sucht und Suchthilfe insgesamt, auch darüber nachzudenken, ob es bei einer Optimierung des Bestehenden bleiben kann, oder ob es zu einem Mu-

sterwechsel kommen muß. Die Frage ist natürlich, ob wir als MitarbeiterInnen in Einrichtungen der Sucht uns diesen Gedankensprung überhaupt selbst gestatten ohne ihn sofort nicht nur zu problematisieren, sondern mit Gegenargumenten zu ersticken.

Veränderung geht alle an – nicht alle anderen!

Optimierung

*Defizitorientierung
Sucht ist Krankheit
Komm-Struktur*

- *veränderte Öffnungszeiten
speziellere Angebote*
 - *Verkehrssünder*
 - *Kleinbetriebe*
 - *Sucht im Alter*
- *Einnahmestruktur verbessern*
- *gesetzliche Finanzierung abklopfen
(BSHG/KJHG/SGB)*
- *neue Modelle erfinden/Projekte/Töpfe suchen
(Land/Bund/EU/Sponsoren)*
- *Arbeitszeiten flexibilisieren*
 - *Abendsprechstunden*
 - *wir sind am Wochenende erreichbar*
 - *Krisendienst*
- *Öffentlichkeitsarbeit*
- *Kann man mit dem Focus "Sucht" werben
und Geld verdienen?*
- *Betroffenheit erzeugen/Begegnung provozieren
mit Entscheidungsträgern*
- *Sprache auf dem Prüfstand:
"Psychosoziale Beratungs- und Behandlungsstelle für
Suchtkranke und deren Angehörige"*

Musterwechsel

*Ressourcenorientierung
Gesundheit und Zukunft
Offensive Kommunikationskultur
Komm- und Gehstruktur*

- *Marktanalyse*
*Wer ist Kunde und was will er (Gesundheit
und Zukunft, nicht Heilung des Stigmas
Sucht)*
- *andere Kooperations-/Zeitmodelle in einem
"Gesundheitsverbund"*
- *z. B. mit Schwerpunkt-Praxen "Suchtpro-
bleme"*
- *dadurch andere Zeitmodelle/Suchtbera-
tung "leiht" zu X % Suchttherapeuten aus*
- *d. h. Träger ist flexibler/Mitarbeiter ist fle-
xibler*
- *Suchttherapeut testet seinen Marktwert im
Verbund mit Ärzten und Psychologen aus*
- *Prüfung zu Heilpraktiker "Psychotherapie"*
- *Fortbildungsverbund "Gesundheit" mit Ärz-
ten und Krankenhäusern/anderen sozialen
Beratungseinrichtungen*

"Gesundheits- und Zukunftszentrum"

Die Folie, die Prof. Kruse gestern benutzt hat, gilt es meines Erachtens noch einmal in aller Ruhe zu bedenken, um in bestimmten Bereichen vielleicht wirklich einen Musterwechsel vornehmen zu können.

Von der Krankheit zur Gesundheit

- *Was macht die Menschen krank?*
- *Was schadet ihnen?*
- *Wodurch sind sie an Leib und Seele bedroht?*
- *Wie beseitigt man diese krankmachenden Einflüsse?*
- *Wie lassen sich Menschen vor schädigenden Einflüssen schützen?*
- *Wie können sie sich selber schützen?*
- *Warum gelingt es einigen Menschen auch mit schwierigen Situationen so umzugehen, daß sie gesund bleiben. Was zeichnet gesunde Menschen aus?*
- *Welches äußere Bedingungsgefüge umgibt sie?*
- *Wo und wie müssen wir ansetzen, um Menschen zur Gesundheit zu befähigen?*
- *Welche Faktoren müssen gefördert werden?*
- *Was befähigt gefährdete Kinder, Jugendliche, kranke oder alte Menschen trotz sozialer Notlagen, nicht in die Devianz abzugleiten, sondern ihr Leben auch unter schwierigen Verhältnissen einigermaßen zufriedenstellend leben bzw. meistern zu können?*
- *Welche Widerstandsressourcen sind in unterschiedlichen sozialen Notlagen relevant?*

Ein solcher Musterwechsel könnte z. B. der sein, die Begriffe von Krankheit und Gesundheit zu thematisieren. Natürlich sind die über Jahrzehnte gewachsenen Strukturen der Suchtkrankenhilfe selber, aber auch unseres Sozialsystems, nicht so einfach aufzubrechen. Das, wenn Sie so wollen, Dilemma ist, daß gerade im Suchtbereich mit dem Begriff der Krankheit und der „Anerkennung“ der Sucht als Krankheit natürlich ein finanzieller Durchbruch bezogen auf die Kranken- und Rentenversicherungsträger gelungen ist. Damit hat sich die Suchtkrankenhilfe aber zum einen dieses Verständnis „eingekauft“, zum anderen bestimmen z. Z. gerade die Kostenträger in erheblichem Maße über die Finanzen die Angebote und Standards vor allem in den stationären Einrichtungen der Suchtkrankenhilfe.

Es ist meines Erachtens jedoch trotzdem kein Luxus, in diesem Sinne über einen Musterwechsel, z.

B. in der Begrifflichkeit nachzudenken, der uns vielleicht auch andere Zugangswege zu neuen Hilfsangeboten eröffnet. Mit Prof. Kruse gesprochen hieß Optimisierung (siehe letzte Folie) im Sinne von Krankheit überspitzt gesagt, eher eine Defizitorientierung mit dem Stichwort Null-Fehler-Ziel vorzunehmen, während Musterwechsel hin zur Gesundheit eher ressourcenorientiert erscheint mit einer motivierenden Vision und einem fehlerfreundlichen Gestaltungsklima, das sich auf die Entwicklung von Modellen und Innovation ausrichtet.

Betroffenheit erzeugen

Natürlich weiß ich, wie utopisch gedacht ein solcher Musterwechsel z. B. von der eben genannten Sichtweise Krankheit/Gesundheit ist. Die allgemeine Ortskrankenkasse (AOK) tut dies natürlich

schon, möglicherweise nur kosmetisch, in dem sie sich nicht mehr Krankheitskasse, sondern eben Gesundheitskasse nennt.

Aber wer hört schon auf uns! Wir haben keine Lobby! Die Kostenträger machen eh was sie wollen! Die Politiker sind weit weg von Problemen der Sucht...

So oder ähnlich, überspitzt formuliert und gesagt, könnten die Antworten lauten, die Mann und Frau als Profil innerhalb der Suchtkrankenhilfe geben könnten. Aber eine solche eher defizitorientierte Verhaltensweise löst weder das Problem, noch ist es eine aktive und kreative, in die Zukunft weisende Reaktion.

Ich habe im neuesten Heft von „Caritas in NRW“, ein Interview mit Daniel Goeudevert gelesen, das mich sehr beeindruckt hat und dessen wichtigste Passage auf der beiliegenden Folie zu sehen ist:

Als ich schon drei Jahre Vorstandsvorsitzender bei Ford war, forderte mich ein Kollege auf, die zum Werk gehörende Werkstatt für Behinderte zu besuchen. Bis zu dem Zeitpunkt wußte ich überhaupt nicht, daß es eine solche Einrichtung im Betrieb gab. Ich muß gestehen, daß ich einige Eindrücke der Besichtigung bis heute nicht verarbeitet habe. Ich hatte das Thema Behinderung weder in meiner Ausbildung noch in meiner beruflichen Tätigkeit kennengelernt. Manager werden damit ebensovienig konfrontiert wie mit den sozialen Auswirkungen ihrer wirtschaftlichen Entscheidungen, zum Beispiel Arbeitslosigkeit als Folge eines Konzernumbaus. Deshalb halte ich es für dringend notwendig, die Begegnung mit diesen Themen in die Ausbildung aufzunehmen. In einer Zeit, in der sich Wirtschaft immer mehr loslöst von sozialen Entwicklungen, ist der Dialog zwischen beiden notwendig.

*Daniel Goeudevert
bis 1993 Aufsichtsratsvorsitzender bei VW
Caritas in NRW, 3/97*

Ich halte diese Begebenheit, die Goeudevert beschreibt, für bemerkenswert. Vor allem deshalb, weil er wohl nicht in die Ecke eines „Sozialromantikers“ gestellt werden kann, sondern eindeutig einem, wenn Sie so wollen, gewinn- und profitorientierten Unternehmen als Aufsichtsratsvorsitzender angehört hat.

Besonders interessieren würde mich die Reaktion oder der Kommentar von Dieter Mankow, wie er eine solche Begebenheit im Sinne von Erzeugung von Betroffenheit einschätzt und welchen Rat oder welche Impulse er ebenfalls als „Unverdächtiger“ uns Kolleginnen und Kollegen aus dem Suchtbereich geben kann.

Spagat-Weltmeister

„Müssen Suchtberatungsstellen sich verändern?“, der Titel dieser Tagung. Eine rhetorische Frage! - Ein geflügeltes Wort lautet: Wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit! Meine eigene, wie ich meine, realistische Prognose ist in der Tat die, daß eine Reihe von Beratungsstellen im Feld Sucht es schwer haben wird, in den nächsten fünf Jahren weiter bestehen zu bleiben, wenn sie sich nicht verändern!

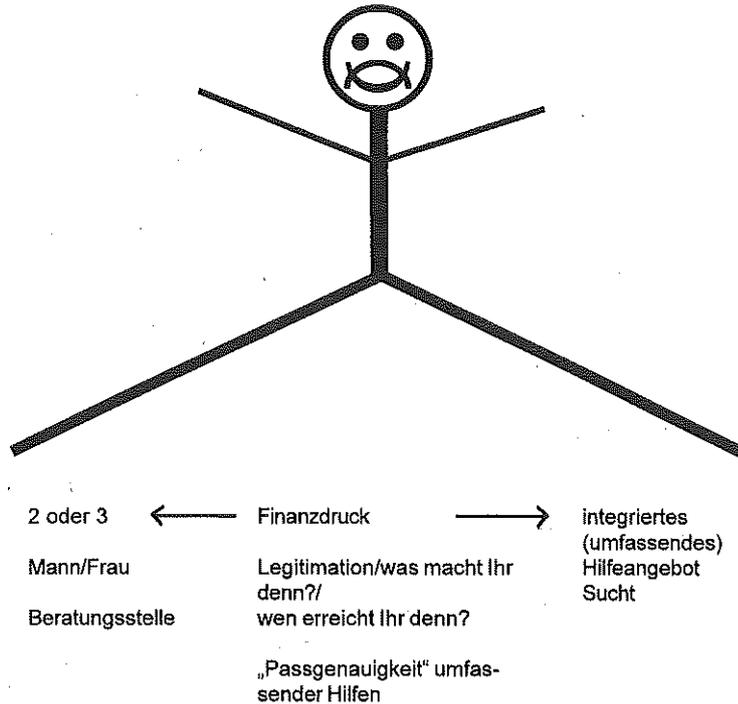
Die Situation ist in den letzten beiden Tagen auch anhand der Beiträge vieler Kolleginnen und Kollegen aus der eigenen Praxis sehr deutlich geworden. In aller Regel zwei-, drei- oder vier-Mann- oder Frau-Beratungsstellen, die ein riesiges Spektrum abdecken müssen (man denke nur an das offiziell abzudeckende Spektrum im Rahmen der Empfehlungsvereinbarung ambulante Rehabilitation!). Ich habe dies auf einer Folie anschaulich gemacht und diese Folie „Spagat-Weltmeister“ benannt (siehe Folie). D. h. bei allem Bemühen dieser zwei-, drei- oder vier-Mann/Frau-Stellen soll ein umfassendes und natürlich integriertes Hilfeangebot für möglichst alle Hilfesuchenden vorgehalten werden. Zwischen diesen beiden Extremen, die ständig weiter auseinandergehen, personelle Ressourcen und erwartetes oder zu leistendes Hilfeangebot, wird der Druck immer größer und gehen die finanziellen Mittel im Zweifel zurück.

Die spannende Frage ist, wie sieht die Reaktion (eigentlich müßte es eine Aktion sein) der Suchtkrankenhilfe insgesamt aus?

Bleibt es, überspitzt gesagt, bei dem ständig wiederkehrenden und möglicherweise berechtigten „Jammern und Wehklagen“ über Entwicklungen in diesem Bereich oder entstehen gerade in einer solchen Situation kreative und nach vorn gedachte (natürlich utopische) Entwürfe im Sinne eines Musterwechsels?

Die nächsten beiden Folien gehen natürlich nur angedacht und stichwortartig auf eine solche nach vorne gedachte Perspektive und einen möglichen Musterwechsel ein.

„Spagat - Weltmeister“



Am Anfang jedes strategischen Veränderungsprozesses ist zu entscheiden, ob das Ziel der Veränderung die Optimierung des Bestehenden oder eine kreative Neuordnung ist. Bei der Optimierung des Bestehenden gelten völlig andere Gestaltungsprinzipien als beim Prozeßmusterwechsel.

Optimierung = Analyse des Bestehenden, Schwachstellen aufzeigen, Beheben von Schwachstellen, Null-Fehler-Ziel, Ausrichtung auf Erhöhung der Effektivität

Musterwechsel = Motivierende Vision, Rollen- und Regelklärung, Modellszenarien, schrittweise Umsetzung (Pilot), fehlerfreundliches Gestaltungsklima, Ausrichtung auf Förderung von Innovation

Ich greife hier noch einmal das zu Beginn Gesagte auf und versuche, stichwortartig die Vorgehensmöglichkeiten, Aktionen oder Reaktionen im Sinne von Optimierung und Musterwechsel aufzuzeigen. Selbstverständlich werden in der Praxis viele dieser Dinge nicht eindeutig der Optimierung oder dem Musterwechsel zuzuschreiben sein und wird es Überlappungen geben. Aber ich lade herzlich zur Diskussion und vielleicht auch zum Ausprobieren ein!

Diese Folie (Folie Gesundheit) versucht, die Entwicklungs- und Veränderungsprozesse strukturell anzugehen. Dabei kann es gut sein, daß wir uns im Rahmen ambulanter Suchtkrankenhilfe von einer „finanziellen Rundumversorgung“ dreier oder von vier Leistungsträgern die pauschal bezuschussen, verabschieden müssen, z. T. schon verabschiedet haben.

Dies würde bedeuten, zur Kenntnis zu nehmen, daß es keinen rechtlichen Anspruch einer Suchtberatungsstelle auf volle Finanzierung gibt (siehe auch Gutachten Prof. Münder, TU Berlin, „Die öffentliche Finanzierung von Einrichtungen und Diensten der Drogen- und Suchtberatung freier Träger, Berlin 1997“). Zukünftig könnte es eine sogenannte Sockelfinanzierung geben, die bestimmte Basisbe-



Betreuung (BtG)

Sucht

Prävention

Jugendhilfe

<p>Rentenversicherung/ Krankenkasse</p> <p>medizinische Rehabilitation ambulante Reha Nachsorge</p>	<p>Segmentleistungen</p> <p>Prävention JVA Substitution Kinder von Suchtkranken Betreutes Wohnen</p>	<p>Zusätzliche Leistungen</p> <p>Betriebliche Suchtkrankenhilfe Führerscheinberatung Multiplikatorenschulung Infoveranstaltungen Projektarbeit durch Sponsoring</p>
--	---	--

Abrechenbare Leistungen

<p>Beratung von Suchtkranken und Angehörigen Motivationsarbeit</p>	<p>Krisenintervention Aufsuchende Arbeit Gruppenarbeit / Gremienarbeit Selbsthilfe Konzeptarbeit</p>
<p>Geschäftsführung</p>	<p>Verwaltung</p>
<p>Qualitätsstandards</p> <p>Dokumentation / Statistik / Fortbildung / Evaluation / Katamnese</p> <p>Öffentlichkeitsarbeit</p>	

Sockelfinanzierung

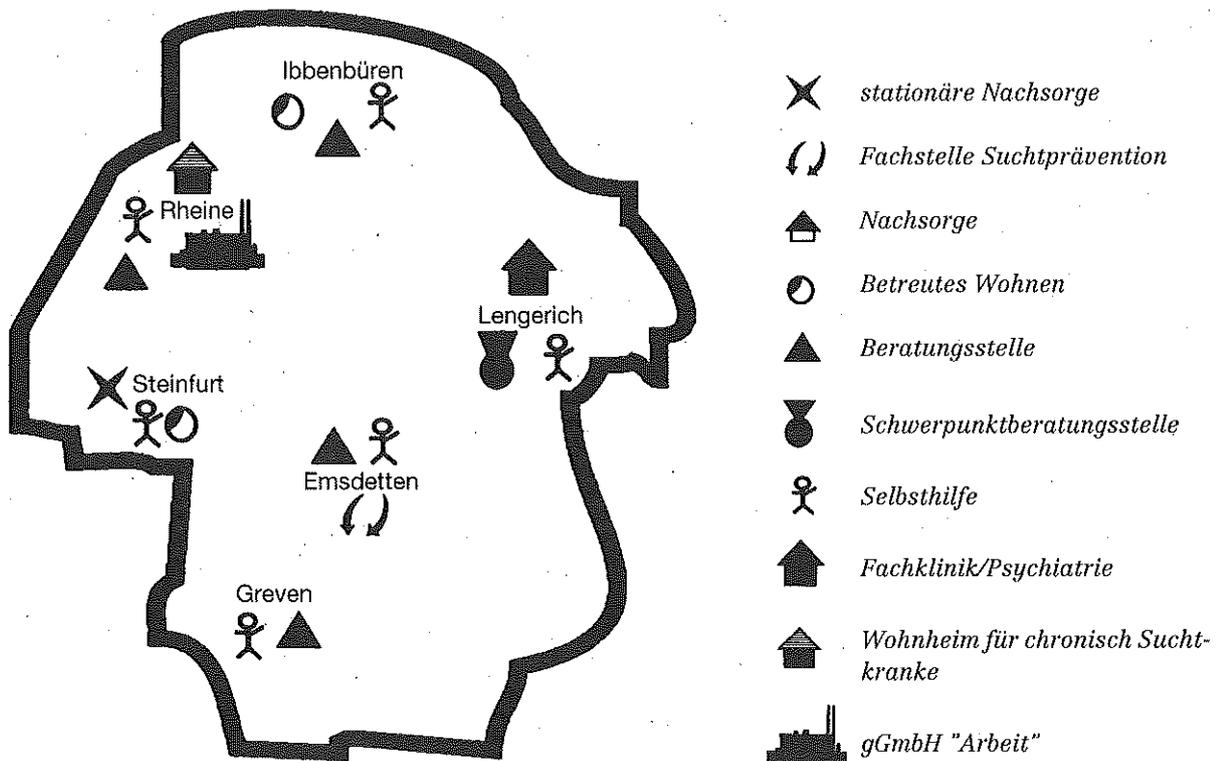
reiche abdeckt und darüber hinaus einzelne zusätzliche oder Segmentleistungen, die mit dem jeweiligen Kostenträger verhandelt werden. Darüber hinaus wird es meiner Ansicht nach in Zukunft auf jeden Fall dahin kommen, daß auch Beratungsstellen ihre Einnahmestruktur verbessern und speziellere Angebote gegen Kostenerstattung auf dem freien Markt anbieten.

Im Rahmen eines Musterwechsels wird es meiner Meinung nach auch zu anderen Kooperationsmodellen in „Gesundheitsverbänden“ oder ähnlichem kommen. Auch die Zusammenarbeit mit niedergelassenen Hausärzten oder auch Fachärzten z. B. für Psychiatrie, die Schwerpunktpraxen für Abhängige entwickeln (Stichwort Facharzt Sucht) darf nicht nur kein Tabu sein, sondern muß offensiv angegangen werden. Mir ist klar, daß Stichworte wie Flexibilisierung der Arbeitszeiten/Wochenenderreichbarkeit/Krisendienst etc. nicht attraktiv und sehr konfliktuell sind. Trotzdem benenne ich sie u. a., weil es auch hier um die Sicherung von Arbeitsplätzen der Hauptamtlichen geht und zum anderen, um ein adäquates Hilfeangebot für Suchtmittelabhängige und auch deren Angehörige vorzuhalten.

Die vorletzte Folie „Regionale Versorgungsstruktur Sucht“ lenkt den Blick weg von einer eher auf sich selbst und die eigene Einrichtung bezogenen Struktur im Rahmen eines umfassenden Hilfe- und Leistungsangebotes für Suchtmittelabhängige und deren Angehörige. Ich glaube, daß in kleinen regionalen Versorgungsverbänden (z. B. in NRW die Kreise) sowohl ambulante, wie teilstationäre und stationäre Einrichtungen entstehen, die selbstverständlich dabei auch die Themen Wohnen, Arbeit und Soziale Kontakte in ein fachliches Angebot aufnehmen müssen. Das Separieren einzelner Angebote und dies oft bei vielen unterschiedlichen Trägern ist aus finanziellen Gründen und auch aus Sicht der Hilfeleistenden ein Modell, das zukünftig immer weniger tragen kann.

Um schlagkräftig und flexibel auf die Anforderungen im gesamten Bereich Sucht reagieren zu können, wird am Ende auch die Frage nach der Organisationsform zumindest der eher kleineren Einheiten z. B. Beratung, Betreutes Wohnen und Nachsorge zu stellen sein. Denkbar wäre hier die Bündelung kleiner Einheiten in eine rechtlich eigenständige Trägerschaft, z. B. einer gemeinnützigen GmbH. Auch diese Formen mögen utopisch und z.

Regionale Versorgungsstruktur Sucht



Z. überhaupt nicht durchsetzbar erscheinen, sie müssen jedoch meines Erachtens gedacht werden dürfen.

Die letzte Folie soll den Blick zum einen noch einmal weiten in Bezug auf das Thema „Sucht - Krankheit oder Gesundheit - Lebensperspektiven“ und zum anderen zu einer persönlichen Beschäftigung mit dem Thema ermuntern. Dem zu Beginn Gesagten wäre nichts hinzuzufügen: „Veränderung geht alle an - nicht alle anderen!“

Als Nasrudin Friedensrichter war, brachte eine Frau ihren Sohn zu ihm.

„Dieser Junge“, sagte sie, „ißt zuviel Zucker. Ich kann es mir nicht leisten, ihm ständig so viel zu geben. Ich bitte Euch deshalb, ihm offiziell zu verbieten, so viel zu essen; mir will er nicht gehorchen.“

Nasrudin sagte ihr, sie solle in sieben Tagen wiederkommen. Als sie wiederkam, verschob er seine Entscheidung um eine weitere Woche.

„Jetzt“, sagte er dann zum Jungen, „verbiete ich dir, mehr als soundsoviel Zucker pro Tag zu essen.“

Die Frau fragte daraufhin, warum er solange Zeit gebraucht habe, um so eine einfache Anordnung treffen zu können.

„Sehen Sie, meine Dame, ich mußte erst herausfinden, ob ich selber meinen Verbrauch an Zucker einschränken kann, bevor ich es jemand anderem befehle.“

(aus: Shah, Idries: Die Sufis, Düsseldorf, Köln: Diederichs, 1982, S. 69)

Ich danke Ihnen für Ihr geduldiges Zuhören!