

# Der Weg zur „gelingenden Praxis“ im ASD: lang und steinig - oder kurz und knackig?

Vortrag bei der Tagung „Ein Navi für den ASD? –  
Von Anforderungen zur gelingenden Praxis“ am  
22.04.2010 in Dortmund

*Prof. Dr. Joachim Merchel; Fachhochschule Münster*

..... von der „Anregung“ über die „Verarbeitung“ zur „Umsetzung“.....

Entwicklungsimpulse zu einer „besser gelingenden Praxis“:


- Anstöße von außen
- von innen entwickelte Anregungen

Verarbeitung der Impulse durch ....

- Anordnung / „Dienstanweisung“
- Erörterung im Team
- „gemeinsamen Beschluss“
- .....

häufig:  
Umsetzung funktioniert nicht  
so, wie geplant...

*Erkenntnis:* Annäherung an „gelingende Praxis schwieriger als man gedacht hat ➔ „Anweisung“ funktioniert nicht richtig – „Lernen am Modell“ auch nur begrenzt praktizierbar



*Gründe für Probleme in der Umsetzung „guter Anregungen“:*

.... viele Gründe – aber ein Grund ist zentral:  
***Organisationen sind keine Maschinen!***

stattdessen:

***Organisationen als komplexe Gebilde, in denen Organisationsmitglieder „Sinn konstituieren“ und entsprechend diesem „Sinn“ handeln.***

„Sinn“ anhand unterschiedlicher Maßstäbe, u.a.

- Aufgabe
- Anforderungen der Adressaten
- Anforderungen von Kooperationspartnern
- Anforderungen externer Interessenträger/ Erwartungen aus der für die Organisation relevanten Umwelt



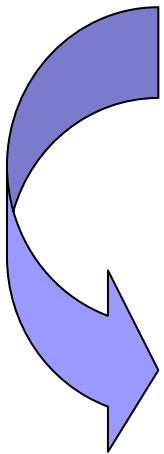
*Organisationen (und damit Jugendämter) sind dynamische soziale Gebilde, ...*

- ... die Aufgaben bewältigen müssen, um Ressourcen für ihren Bestand zu erhalten;
- ... die Bewältigungsmuster entwickeln müssen, die zeitbeständiger sind als spontane Kooperationen;
- ... die zur Selbstbezüglichkeit und damit zu einem gewissen Maß an Starrheit neigen;
- ... die Irritationen ihrer aufgebauten Sinnstrukturen nur zu einem gewissen Maß zulassen;
- ... die sich reproduzieren aus Kommunikationen und Entscheidungen, die bei unterschiedlichen Wahrnehmungen, Interpretationen und Interessen zustande kommen.



➔ Schlussfolgerung:

- Jede Organisation ist anders.
- Jede Organisation muss sich und die für sie passenden Handlungs- und Bewältigungsmuster immer wieder neu erfinden.



Was „gelingende Praxis im ASD“ bedeutet, muss jedes Jugendamt/ jeder ASD für sich und für die eigenen „Bedingungen“ konstruieren.

**NAVIGATOREN** für die Suche nach dem für eine Organisation „richtigen“ Weg:

- (a) Vergleiche mit „gelingender Praxis an anderen Orten: als Irritation und Anlass zur Überprüfung eigener Handlungsweisen;
- (b) Verfahrensvorschläge zur systematischen Herbeiführung eigener Reflexionsbereitschaft und Reflexionsfähigkeit

## Zielpunkt: Organisationale Lernbereitschaft und -fähigkeit

### **These:**

Der Weg zu einer „gelingenden Praxis“ im ASD geht vor allem über das Bestreben, sich relativ kontinuierlich Reflexions- und somit *Lernanlässe* zu verschaffen und dafür *Lernorte* zu konstituieren, die eine möglichst produktive Verarbeitung solcher Lernanlässe herausfordern.

# Perspektive: Erweiterung der „organisationalen Lernfähigkeit“ im Jugendamt bzw. im ASD

## *Begriff „organisationale Lernfähigkeit“:*

Bereitschaft und Fähigkeit zur partiellen und bewusst herbeigeführten Destabilisierung –  
Lernen als ....

- Bereitschaft der Organisation, sich irritieren zu lassen;
- bewusste und kontinuierliche Herbeiführung solcher Irritationen;
- systematischer Einbezug der Bewertung dieser Irritationen in die Organisationsgestaltung

# Anregungen für einen kontinuierlichen Weg zur „gelingenden Praxis“ im ASD

(1) Sich ein gemeinsames Bild verschaffen von „gelingender Praxis im ASD“:  
explizit und als Bild *der* Organisation

(2) Konzeptreflexion: zyklisch – gut vorbereitet – methodisch angeleitet

(3) Systematische Nutzung der neuen beruflichen Kenntnisse, neuen Erfahrungen, neuen Sichtweisen bei neu in die Organisation eintretenden Mitarbeitern

## Anregungen für einen kontinuierlichen Weg zur „gelingenden Praxis“ im ASD

(4) Umgang mit Fehlern: produktives Fehlermanagement, ohne Fehler und Verantwortlichkeit zu verharmlosen

(5) Beschwerdemanagement: Verarbeitung von Beschwerden von Adressaten und Kooperationspartnern zur Reflexion eigener Handlungsabläufe

(6) Systematische Umweltbeobachtung: Mitarbeiter als „Umweltbeobachter für das Jugendamt/ den ASD“

## Anregungen für einen kontinuierlichen Weg zur „gelingenden Praxis“ im ASD

(7) Systematischere Nutzung von Fortbildungen und Fachpublikationen

(8) Evaluation als Teil eines lebendigen Qualitätsmanagements im ASD:  
alltagsbezogene Evaluation (zu Prozessen und zu Ergebnissen/ Wirkungen) – in den Handlungsalltag integriert – auf der Basis eines im Jugendamt bzw. für den ASD erarbeiteten Evaluationskonzepts

## Wie ist der Weg zu einer „gelingenden Praxis im ASD“ einzuschätzen?

- auf keinen Fall „kurz und knackig“!
- „lang“ – weil er kein Ende hat, sondern kontinuierlich gegangen werden muss → Professionalität bedeutet: immer „auf dem Weg sein“
- „lang“ muss aber nicht „steinig“ heißen → „auf dem Weg sein“ kann erfüllend sein, positiv und produktiv herausfordernd

**Perspektive:**

Der kontinuierliche Weg zu einer „gelingenden Praxis im ASD“ - eine „gute Wanderung“, bisweilen nicht ohne Mühen, aber mit schönen Aussichten!