



## **SIVUS - ein partizipatorisches Handlungsmodell auf Mitarbeiterinnenebene** **Christian Janßen**

*„Das positivste ist, dass mehr Vertrauen im Team besteht, dass man Wünsche äußern kann. Jeder hat Ecken und Kanten, jeder macht Fehler in seiner Arbeit, und im Team kann man das akzeptieren. Wenn das Vertrauen da, ist steht man nicht auf dem Prüfstand. Die Grundlage ist dabei Offenheit und die Fähigkeit zur Selbstkritik.“*

*Frau J., Mitarbeiterin*

### **Einleitung**

Die SIVUS-Methode wurde als Konzept des sozialen Lernens entwickelt. Ihr Ursprung ist die Erwachsenenbildung. Sie nimmt für sich in Anspruch, *kein* ausdrückliches Konzept Behindertenhilfe oder der Heilpädagogik zu sein. Was liegt näher, als die Anwendung des SIVUS-Konzeptes für Lernprozesse in anderen Gruppen, als der Begleitung behinderter Menschen. Diese Zusammenhänge verdeutlichten wir uns bei der Einführung des Konzeptes in einer großen Einrichtung der Behindertenhilfe.

Mit der Ausdehnung des Anwendungsgebietes über die Gruppe behinderter Menschen hinaus bietet sich die Möglichkeit, die Eckpunkte des SIVUS-Konzeptes tatsächlich in all den Bezügen anzuwenden, in denen Menschen über einen gewissen Zeitraum zusammen handeln. In der Gruppe der Nutzerinnen, also in der Wohngruppe, bei der Arbeit in der Werkstatt für Behinderte (WfB) oder in der Tagesstrukturierung und andererseits im Team der Begleiterinnen.

In der Zeit zwischen 1993 und 1999 wurde das Konzept in einem stationären Rahmen der Behindertenhilfe in Bethel als Teamkonzept in der „Lerngruppe“ der Wohngruppen-Mitarbeiterinnen eingeführt und zeitweise in sieben Teams unterschiedlichen Charakters erprobt.

Welche Gedanken führten uns dazu, dieses Modell nicht nur als Methode in der Begleitung behinderter Menschen einzuführen, sondern gleichermaßen in den sie betreuenden Teams?

Zunächst ist da das Menschenbild, das Entwicklungsmodell und die Grundhaltung des Konzeptes zu nennen.

„Jeder Mensch entwickelt sich ganzheitlich: als individuelle Person, in sozialen Beziehungen und Kommunikation zu anderen und in Austausch mit der materiellen Umwelt über sinnstiftende Betätigung - also Arbeit. Jeder Mensch hat Fähigkeiten und Interessen, deren Umsetzung zentral sind für sinnvolles Sein und Persönlichkeitsentwicklung“ (vgl. z.B. Janßen, 1997).

Dieses Bild gilt für alle Menschen, ob sie der Gruppe der sogenannten Behinderten angehören oder nicht. Gemeint ist damit die Achtung der Einzigartigkeit einer Person, die Berücksichtigung ihrer Biografie und Lerngeschichte, ihrer Fähigkeiten, Interessen und Bedürfnissen. Diese Aspekte sind allgemeingültig und Merkmal aller ressourcenorientierten Ansätze.

In Bezug auf die Arbeitsmethode des SIVUS-Konzeptes lässt sich festhalten, dass das zirkuläre Modell zwischen wiederholter Planung, Aktivität und Auswertung/Reflexion ein Grundmodell dessen bietet, was neu-deutsch Qualitätsmanagement genannt zu werden beansprucht.

Die wichtigste Überlegung war jedoch die Folgende: Mitarbeiterinnen, die ein Konzept für sich selbst als bereichernd erleben, verinnerlichen dessen Implikationen und übertragen es dadurch leichter auf ihre Arbeit mit den eigentlichen Nutzerinnen.

Meiner Erfahrung nach sollte das SIVUS-Konzept daher zunächst mit allen Konsequenzen im Mitarbeiterinnenteam eingeführt werden.

Im Folgenden sollen diese Gedanken ausgeführt und mit praktischen Erfahrungen gefüllt werden.

### **Praktische Umsetzung des SIVUS-Konzeptes im Mitarbeiterinnen-Team**

Als Ziele des SIVUS-Konzeptes auf Team-Ebene lassen sich z.B. die Qualifizierung der Mitarbeiterinnen und des Teams und die Verbesserung der Rollenklarheit und -kompetenz der Mitarbeiterinnen festhalten, ebenso wie die Verbesserung der Arbeitsabläufe und Organisation im Team und die Förderung von Lernprozessen (individuell und als Team; vgl. auch Petzold, 1998). Erfahrungsberichte zeigen darüber hinaus eine verbesserte Kommunikation, Zusammenarbeit und Arbeitsatmosphäre im Team und eine deutlich konstruktivere

---

\* In: SIVUS-Förderverein (Hrsg.), Kundenorientierung in der Behindertenarbeit: „Die Krone wird abgegeben - Der Kunde wird König“ - Kommunikation im Paradigmenwechsel, Kongressbericht, 3. Mitteleuropäischer SIVUS-Kongress, 10.-12.10.2001 in Wels (ÖÖ), Gmunden, 2002, S.44-51



Bearbeitung von Konflikten (untereinander und zu Bewohnerinnen, Janßen & Begemann, 1998; Reinberg, 1999).

SIVUS bedeutet auf der Ebene der Mitarbeiterinnen und Teams ebenfalls ein flexibles Anwenden des Konzeptes. Wie im individuellen Bereich auf der Nutzerinnenseite muss auch auf Teamebene differenziert beobachtet werden, wo das einzelne Team steht und über welches Entwicklungspotential es verfügt. Daraus ergeben sich für jede Einrichtung und jedes Team individuelle Umsetzungen des SIVUS-Konzeptes.

Als wichtiges Ziel zeigt sich die gelebte Erkenntnis, dass Fehler und Pannen menschlich, notwendig und hilfreich sind, allerdings nur dann, wenn sie kommuniziert werden und im Rahmen eines Reflexionsprozesses zu einer veränderten Sichtweise und zu neuen oder modifizierten Handlungen führen. Dies fördert die individuelle Arbeitszufriedenheit ebenso wie die Möglichkeit, Verantwortung zu übernehmen sowie eigene Fähigkeiten und Interessen einzubringen.

Auch auf der Ebene der Mitarbeiterinnen geht es vor allem um die Schaffung von Austauschmöglichkeiten. Die Beispiele für eine Umsetzung des SIVUS-Konzeptes auf Team-Ebene sind unseren Erfahrungsberichten entnommen (Janßen, 1997, 1999 und Janßen & Begemann, 1998).

### Arbeitsstruktur im Team

Der Austausch der Menschen untereinander in seinen kommunikativen und emotionalen Aspekten ist ein Kristallisationspunkt im SIVUS-Konzept.

Auf der Begleiterinnenebene lassen sich Austauschmöglichkeiten, die die tägliche Arbeit zum Inhalt haben, fest installieren. Im Folgenden soll der wöchentliche Rahmendienstplan der Begleiterinnen einer Arbeitsgruppe des Wohngruppenverbundes dargestellt werden, wie er 1993 eingeführt wurde:

#### Abbildung: Beispiel Arbeitsstruktur

	Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag	Sonnabend	Sonntag
Uhrzeit:							
10-12		DB <sup>1</sup>					
13-14	Übergabe	Reflexion <sup>2</sup>	Übergabe	Theorie <sup>2</sup>	Übergabe	Übergabe	Übergabe
17-18			Mittwochstreiff				

<sup>1</sup> DB (Dienstbesprechung) beinhaltet im vierzehntägigen Wechsel SIVUS-Planung (30 Minuten) und das Entwicklungsgespräch (90 Minuten).

<sup>2</sup> bis 14:30 Uhr

Im Einzelnen heißt das:

- Eine tägliche bis zu einstündige **Übergabe** zwischen dem Früh- und dem Spätdienst diente dazu, wichtige Informationen des Tages auszutauschen.
- Jeweils einmal wöchentlich wurde diese Übergabe inhaltlich als **Reflexion** bzw. als **Theorie** eingegrenzt.
- Innerhalb der wöchentlichen Dienstbesprechung mit der Einrichtungsleitung waren dreißig Minuten zur systematischen Planung und Auswertung der SIVUS-Arbeit vorgesehen (zur besseren Unterscheidung zu den anderen Auswertungsgesprächen **SIVUS-Planung** genannt).
- Im Rahmen der Dienstbesprechung wurde monatlich die Entwicklung einer Bewohnerin im **Entwicklungsgespräch** fokussiert. Ziel dieses Gespräches - nach wie vor eine Basis bewohnerinnenorientierter Arbeit in der Einrichtung - ist die Diskussion des Entwicklungsstandes, mittelfristiger Perspektiven und Wünsche mit der Bewohnerin und allen beteiligten Begleiterinnen aus dem Wohn- und Arbeitsbereich. Die Ergebnisse werden im Resümee als konkrete Absprachen festgehalten und ihre Umsetzung überprüft.
- Regelmäßige ganztägige Klausuren dienten in der Arbeitsgruppe dazu, gezielt und intensiv ausgewählte Fragen beraten zu können.
- Ein regelmäßiger Austausch innerhalb der Anstalt mit anderen Begleiterinnenteams, die ebenfalls nach dem SIVUS-Konzept tätig waren, rundete die Arbeit ab (**SIVUS-Austausch**).

Die Bestandteile Reflexion, SIVUS-Planung, Theorie und die Klausuren wurden durch den einrichtungseigenen Psychosozialen Dienst moderiert und begleitet.



### **Beispiel: SIVUS-Planung**

In regelmäßigen, überschaubaren Abständen z.B. innerhalb der Dienstbesprechung wurde in Arbeitsgruppe eine begrenzte Zeit (z.B. wöchentlich dreißig Minuten) zur systematischen Planung und Auswertung der SIVUS-Arbeit vorgesehen werden. Dieser wiederkehrende Bestandteil innerhalb der Arbeitsstruktur diente zur Planung der allgemeinen pädagogischen Arbeit. Konkret ging es um Absprachen in den Bereichen, für die eine gemeinsame pädagogische Zielrichtung erforderlich bzw. sinnvoll erschien. In diesem Rahmen konnten im Idealfall pädagogische Ziele abgeklärt werden bevor Schwierigkeiten auftraten. Die Vorgehensweise war also primär weniger individuumzentriert. Es sollten vielmehr allgemeine Fragen unter dem Blickwinkel des SIVUS-Konzeptes diskutiert, abgesprochen und reflektiert werden. Die Absprachen wurden thematisch und chronologisch protokolliert und allen Mitarbeiterinnen im Dienstzimmer zur Verfügung gestellt. Änderungen konnten auf der Basis dienstlicher Notwendigkeiten, individueller Vorschläge oder im Rahmen der vereinbarten Wiedervorlage eingearbeitet und als Protokollnotiz an die bereits getroffenen Absprachen angehängt werden.

Im Laufe der Zeit wurde dadurch eine Sammlung von 24 Punkten erstellt, die Absprachen, Vorgehensweisen und Zielrichtungen zu Themen enthalten, wie z.B. Begleitung der Bewohnerinnen bei der Wäschepflege, Umgang mit Gruppenpflichten oder Gewalt, aber auch Absprachen zur Schaffung von Reflexionsmöglichkeiten im Begleiterinnenteam oder dem Ablauf des Wohnungsgesprächs (vgl. Anhang).

### **Beispiel: Reflexion**

Die systematische Auswertung von geplanten und ausgeführten Tätigkeiten bildet einen Eckpfeiler des SIVUS-Konzeptes. Sie dient dazu, eigene Bedürfnisse bewußt zu machen und zu äußern, Planungen und Tätigkeiten sollen von ihrem Ergebnis her noch einmal betrachtet und bewertet werden im Sinne der Frage: "Bin ich mit dem Prozess und dem Ergebnis zufrieden? Was würde ich beim nächsten Mal anders machen?" (vgl. Busch & Mannhaupt, 1994).

Ziel der Reflexion im SIVUS-Konzept ist es, im Austausch mit anderen von diesen zu lernen. Indem ich eigene Planungen und Tätigkeiten in die Gruppe einbringe, setze ich mich der Situation aus, bewertet zu werden. Dies kann einerseits Angst vor möglicher Kritik auslösen. Andererseits habe ich die Chance, über die Äußerungen der Kolleginnen Handlungsalternativen zu meinem Verhalten zu erfahren. Vor dem Hintergrund dieser Alternativen und der Diskussion ihrer Vor- und Nachteile kann ich eine Auswahl bezüglich nachfolgender Tätigkeiten treffen - wenn die Offenheit im Team dazu besteht.

Auf der Begleiterinnenebene ist es wichtig, die eigene Person in einen Reflexionsprozess mit einzubeziehen. Im sozialen Bereich wird die eigene Person bewusst oder unbewusst immer auch mit in die Arbeit eingebracht und bestimmt diese entscheidend. Neben der Reflexion pädagogischer Themen im Rahmen der SIVUS-Planung sollte daher ebenso regelmäßig eine bewohnerinnenzentrierte Reflexion vorgesehen werden. Denkbar ist z.B. eine zeitliche Ausweitung einer der täglichen Übergaben zwischen Früh- und Spätdienst. In einem wöchentlichen Reflexionstreffen kann es dabei um die Auswertung der praktischen Arbeit der vergangenen Woche gehen. Dann steht die Frage im Vordergrund: Welche Frage oder Situation konnte im Verlauf der letzten Woche noch nicht im direkten Kontakt angesprochen bzw. geklärt und soll daher eingebracht werden? Jede Begleiterin ist dabei selbstverantwortlich für das Einbringen der ihr wichtigen Themen.

Thematisch ging es in der Arbeitsgruppe zunächst um eigene soziale Fähigkeiten (Kontakt zu den Bewohnerinnen, Umgang der Begleiterinnen untereinander) und um den Stand der Entwicklung von Beziehungen zu einzelnen Bewohnerinnen. Weitere Themen waren die Schaffung von Möglichkeiten, die eigene Persönlichkeit, Bedürfnisse und Interessen in die Arbeit einzubringen sowie die Bearbeitung konflikthafter Ereignisse oder Situationen im Kolleginnenkreis oder mit Bewohnerinnen.

### **Beispiel: Theorie**

An einem weiteren Wochentag wurde die Übergabe in der gleichen Weise wie bei der Reflexion selektiv genutzt, um einen theoretischen Zugang zum SIVUS-Konzept zu erarbeiten. Die deutliche Trennung zwischen dieser theoretischen und damit eher distanzierten Zugangsweise und der obengenannten Reflexion vor dem Hintergrund der eigenen Persönlichkeit wurde in der Arbeitsgruppe durch die Verteilung auf zwei Termine erzielt. Dadurch sollte die Reflexion möglichst frei von Einflüssen gehalten werden, die Offenheit und ein Einlassen behindern. Inhalte der 'Theorie' bildeten die Diskussion der vorhandenen Literatur und insbesondere die Übertragung der von Walujo eingeführten Begrifflichkeiten (wie z.B. Paarphase, Planungsfähigkeit, Auswertungsfähigkeit u.a.) auf die Verhältnisse innerhalb der Arbeitsgruppe im Wohnbereich einer großen stationären Einrichtung.

Die vorliegenden Berichte waren für den Werkstattbereich geschrieben worden, jedoch nicht für die Arbeit in Wohngruppen. Hier sind jedoch weitere, gegenüber dem Werkstatt- oder Tagesstättenbereich z.T. sehr un-



terschiedliche Aspekte wirksam (z.B. Recht auf Feierabend und Freizeit, Achtung der Privatsphäre der Bewohnerinnen u.a.). Darüber hinaus waren die vorliegenden Erfahrungen nicht auf der Basis einer Arbeit in einer großen Institution gemacht worden. Die im Konzept vorgesehene Ausrichtung der Arbeit nach demokratischen und autoritätsminimierenden Prinzipien - wie z.B. das Verständnis von Leitung als Sprecherin des Teams - war nicht im Rahmen einer hierarchisch strukturierten Institution beschrieben, sondern musste erst auf die Verhältnisse in Eckardtsheim übertragen werden.

### **SIVUS im Mitarbeiterinnenteam**

Da die Wohngruppen der Arbeitsgruppe erst neu geschaffen bzw. neu zusammengefasst wurden, musste das Mitarbeiterinnenteam der Arbeitsgruppe für die Arbeit ebenfalls neu zusammengestellt werden. In den Auswahlgesprächen wurde Wert auf die Frage gelegt, ob es sich die Bewerberinnen vorstellen konnten, nach dem vorliegenden Gruppenkonzept und insbesondere nach der SIVUS-Methode zu arbeiten. Ziel war es, Mitarbeiterinnen einzustellen, die einer selbstkritischen Auseinandersetzung offen gegenüberstanden. Dies sollte gerade in der Anfangsphase eines noch 'unfertigen' Gruppenkonzeptes die Möglichkeit schaffen, über die wiederholte Zwischenauswertung die Einsetzbarkeit und Effektivität des Konzeptes im Wohnbereich einer großen Institution zu reflektieren und Veränderungen auch aus dem Team heraus anzustoßen.

Während der Einführung des Konzeptes achteten die Mitarbeiterinnen aus dem Psychosozialen Dienst (PSD) darauf, dass die Bestandteile des SIVUS-Konzeptes immer auch vor dem Hintergrund der eigenen Person und nicht nur als 'Methode der Arbeit mit Bewohnern' gesehen und diskutiert wurden. So wurden die vier grundlegenden Fähigkeiten aus dem SIVUS-Konzept (Soziale Fähigkeiten, Planungs-, Arbeits- und Auswertungsfähigkeit) immer auch als Frage an sich selbst eingeführt (z.B. „In welchen der vier grundlegenden Fähigkeitsbereichen habe ich Stärken, in welchen Schwächen?“, „Wie schätze ich mich selbst hinsichtlich meiner planerischen Fähigkeiten ein?“ u.a.). Vor allem in der auf diese Weise gestalteten Einführung und Diskussion der 'Sozialen Fähigkeiten' wurde die Basis für eine Atmosphäre im Team geschaffen, in der eine konstruktive, selbstkritische Arbeit möglich war: Der erste Teil dieser Arbeitssitzung verlief in einer relativ theoretischen Auseinandersetzung mit dem Thema, bis ein Mitarbeiter den Mut fand und ein konkretes Beispiel einbrachte. Der Mitarbeiter hatte einen Bewohner bei der Auswahl von Möbeln für sein neues Zimmer begleitet und war sich unsicher, ob sein Vorgehen im Sinne des SIVUS-Konzeptes 'richtig' war oder ob er zu viele Vorgaben gemacht hatte.

Mit dem mutigen Schritt, die eigene Unsicherheit zu thematisieren und damit eine Schwäche im Team zu zeigen, wurde einerseits die Atmosphäre innerhalb des Teams nachhaltig verändert. Die Mitarbeiterinnen waren nicht miteinander vertraut, eine Offenheit bislang nicht entwickelt. Andererseits konnte anhand des folgenden Diskussionsverlaufes exemplarisch gezeigt werden, was mit dem Thema 'Die grundlegenden Fähigkeiten auf Mitarbeiterinnenebene' gemeint war und welche Auswirkungen sie auf die Arbeit im Team haben: Der Kollege hatte nicht Kritik einstecken müssen, sondern erhielt neben seinem allseits akzeptierten Vorgehen drei weitere mögliche alternative Vorgehensweisen. Bei dem folgenden Einkauf konnte er folglich über die Frage: „War ich persönlich vor dem Hintergrund der Alternativen mit meinem Vorgehen zufrieden oder würde ich beim nächsten Mal etwas anders machen?“ aus vier gleich akzeptierten Verhaltensweisen auswählen. Gleichzeitig konnte er Sicherheit im Verständnis der Implikationen des SIVUS-Konzeptes schöpfen. Individuelle Interessen und Einstellungen konnten so Einklang in die Arbeit finden.

Auch in einer späteren Phase der Teambegleitung wurde immer wieder darauf geachtet, inhaltliche auf Bewohnerinnen bezogene Fragestellungen auch immer vor dem Hintergrund der eigenen Person zu diskutieren, wenn dies sinnvoll erschien.

### **Teambegleitung in der Umsetzung des SIVUS-Konzeptes**

Die Begleitung des Mitarbeiterinnenteams hat sich als wichtiger Garant in der Einführung des SIVUS-Konzeptes erwiesen. Wir mussten feststellen, dass vor allem in der Anfangsphase die Teambegleiterinnen eine wichtige Funktion übernahmen, die die Teams sich erst nach längerer Stabilisierung in der Arbeit mit dem Konzept aneignen konnten.

Die Teambegleiterinnen, die aus dem einrichtungseigenen Psychosozialen Dienst kamen, hatten den Auftrag, das SIVUS-Konzept einzuführen und die Teams bis zur Stabilisierung zu begleiten. Im Prozessverlauf haben sich drei verschiedene Rollen in der Begleitung ausgebildet. In der Einführungsphase war primär die Fortbildung Aufgabe der Begleiter (theoretische Einführung und Ausdifferenzierung des Konzeptes). Während der fortgeschrittenen Arbeit kamen hingegen „Praxisanleitung“ (konkrete Begleitung in der praktischen Umsetzung der SIVUS-Ideen) und „Beratung“ stärker zum Einsatz (Begleitung des Reflexionsprozesses,



Spiegeln von Aktivitäten und Bewusstmachung vor dem Hintergrund des SIVUS-Konzeptes). Fortbildungsaspekte wurden nur noch punktuell aufgegriffen.

Die regelmäßigen Besprechungen zur Auswertung der Arbeit im Team - Reflexion, Theorie und SIVUS-Planung - dienen der vertieften Auseinandersetzung mit dem Konzept. Die Funktion der Begleitung bestand darin, die Individuen des Teams so anzuleiten, dass sie als Gruppe in die Lage versetzt werden, das Handlungskonzept umzusetzen.

Hierzu gehörte einerseits der „rote Faden“ in der Planung und Reflexion von Tätigkeiten, d.h. z.B. die Festlegung sinnvoller Schwerpunkte und Vorgehensweisen nach Absprache mit dem Team. Ebenso war die Verdeutlichung des Menschenbildes des SIVUS-Konzeptes und die Reflexion der diesem Menschenbild zugrundeliegenden Haltungen der Kolleginnen, wie auch deren Haltung den geistig behinderten Menschen gegenüber, eine Aufgabe der Beratung.

In der Rolle der **Fortbildung** umfasste die Teambegleitung z.B. folgende Aufgaben: Vorstellung des Konzeptes in allgemeiner Form; Vermittlung der differenzierten theoretischen Grundlagen; Entwicklung von teamspezifischen Schwerpunkten für die Vermittlung der besonderen Kenntnisse; Initiierung von kontinuierlicher Fort- und Weiterbildung sowie von Austauschmöglichkeiten zwischen den beteiligten Teams. Hierzu gehörten beispielsweise die Vorbereitung eines „Fortbildungscurriculums“ wie auch einzelner Sitzungen, die Zusammenstellung von relevanten Papieren, Moderation oder die Erstellung von Protokollen.

In der Rolle der **Praxisanleitung** haben sich z.B. folgende Aufgaben als zentral erwiesen: Ratgeberin für die Praxis (Was sagt das SIVUS-Konzept in einer bestimmten Situation?), laufende Projektberatung; Beratung der „SIVUS-Beauftragten“ eines Teams.

Die Aufgaben der Begleitung in Bezug auf die SIVUS-Planung lagen z.B. in der Koordination (Sammlung, Aktualisierung und Verdeutlichung der im Team gesammelten Themen) und Vorbereitung von Sitzungen (Zusammenstellung von Informationen und Arbeitsthesen sowie Moderation und Protokollierung). Darüber hinaus konnte die Praxisanleitung z.B. bei der Umsetzung von Absprachen, der Anleitung der Teammitarbeiterinnen in der Übernahme einzelner Aufgaben sowie in der Begleitung von „SIVUS-Beauftragten“ beratend tätig werden.

Die **Beratung** hatte folgende Aufgaben: Entwicklung eines teambezogenen Weges zur Umsetzung der Ideen aus dem SIVUS-Konzept, Verdeutlichung der zugrunde liegenden Arbeitsstruktur, Rollenverteilung und Verantwortlichkeit bezogen auf die Mitarbeiterinnen und Aufgabenstellungen im Team. Beratung umfasst natürlich alle theoretischen und praktischen Fragen in den Teams, sie hatte ihren Schwerpunkt jedoch in der Begleitung der Reflexion.

Beratung von Reflexionsprozessen umfasste vor allem die Steuerung gruppenspezifischer Prozesse. Folgende Eigenschaften einer Beraterin beeinflussen die Effektivität des Beratungsprozesses: Aufrichtigkeit, empathisches Verständnis, bedingungslose positive Einstellung und die Umsetzung seiner Beratungskompetenzen.

Eine Moderation der Reflexion aus dem Team heraus war z.B. aufgrund möglicher Rollenkonflikte sehr eingeschränkt. Als Alternative zur externen Begleitung wurde im Wohngruppenverbund zeitweise dazu übergegangen, dass qualifizierte Mitarbeiterinnen die Moderation in jeweils anderen Teams übernahmen. Allerdings kam es hierbei teilweise zu Problemen hinsichtlich Akzeptanz der Kolleginnen in der spezifischen Rolle.

Mit einer externen Begleitung und Beratung ist in diesem Zusammenhang die einrichtungsübergreifende Tätigkeit und das Vorliegen von Kompetenzen und Erfahrungen in der Beratung und Vermittlung von spezifischen und differenzierten Inhalten bezüglich des SIVUS-Konzeptes gemeint.

In der praktischen Umsetzung der beabsichtigten Veränderungen in der Einrichtung stellte die Begleitung und Beratung innerhalb eines langen Zeitraumes die Institution dar, die übergeordnete Ziele im Blickfeld behielt (wie z.B. die Koordination bzw. Planung der Besprechungen 'SIVUS-Planung' und 'Theorie' oder die Koordination von Entwicklungsgesprächen). Insbesondere auch die Einführung und Einhaltung der neuen Arbeitsstruktur innerhalb des Teams sowie die Durchführung der Reflexion der Arbeitshaltung der Teammitglieder ist sinnvollerweise durch eine externe Begleitung abzusichern.

### **Leitungsverhalten**

Das SIVUS-Konzept ist in einem hierarchischen Gefüge nur umsetzbar, wenn die Leitung das Konzept aktiv unterstützt. Welche Eigenschaften aber der mittleren Leitungsebene, die konkret mit der Arbeitsweise der Basismitarbeiterinnen konfrontiert wird, fördern die Einführung und Stabilisierung des Konzeptes?



Als besonders geeignet erscheint in diesem Zusammenhang ein Leitungsmodell, das Thomas Gordon beschrieben hat und das hier als Beispiel für partizipatorische Leitungsmodelle genannt werden soll (Gordon, 1993).

Dieses Modell beruht auf der Überlegung, dass die Effektivität einer Arbeitsgruppe dann am höchsten ist, wenn die wesentlichen Bedürfnisse der Arbeitsgruppenmitglieder befriedigt werden können.

Erläuternd sei hier auf die Theorie der menschlichen Motivation von Maslow verwiesen (Maslow, 1981). Maslow entwickelte eine Motivationstheorie, in der ein hierarchischer Prozess der Bedürfnisbefriedigung beschrieben wird. Von der Erfüllung grundlegender Bedürfnisse (Hunger, Durst, Schlaf), dem Bedürfnis nach Sicherheit oder nach Zugehörigkeit, Liebe und dem nach Achtung bis hin zur Selbstverwirklichung (Persönlichkeitsentwicklung) durchläuft jeder Mensch diesen Prozess in einer festen Reihenfolge. Eine Bedürfnisstufe wird erst aktuell, wenn die vorherige Befriedigung erlangt hat. Die von Maslow beschriebenen Bedürfnisse sind universell, d.h. jeder Mensch besitzt sie, wenn auch in unterschiedlicher Ausprägung und in einem differenzierten Anspruch, sie auszuleben. Für eine genaue Erläuterung sei auf Reinberg (1999, S.26ff) verwiesen.

In Bezug auf die pädagogische Arbeit sind insbesondere die Bedürfnisse relevant, die in der Bedürfnishierarchie weiter oben angesiedelt sind, wie z.B. soziale Bedürfnisse oder die Bedürfnisse nach Wertschätzung oder Selbstverwirklichung.

Die Leitung einer Gruppe wird dann von ihren Teammitgliedern akzeptiert, wenn diese durch eigene Mittel ihre Bedürfnisse befriedigen können.

Schwarte & Oberste-Ufer (a.a.O.) geben folgende Hinweise für konstruktives Leitungsverhalten: die Leitung sollte mit Anerkennung nicht zu sparsam umgehen und bei schwierigen Aufgaben auch Bemühungen und Motivation würdigen. Anerkennung sollte sie sofort aussprechen und so oft wie möglich konkrete Taten folgen lassen. Schließlich sollte sie Anerkennung differenziert und angemessen anerkennen sowie leistungs- und nicht personenbezogen aussprechen.

Konstruktiv Kritik vermitteln heißt in diesem Zusammenhang, dass sich Leitung darüber im Klaren ist, welche Ziele und Absichten mit der Kritik verbunden sind. Eine positive und sachliche Atmosphäre erleichtert das Gespräch ebenso wie eine Problemorientierung, die nach gemeinsamen Lösungen sucht. Die Kritik sollte sachlich und präzise sein, in dem Bemühen die Position des anderen zu verstehen.

Aus Gordons' Modell lassen sich folgende Forderungen zur effektiven Zusammenarbeit in einer Gruppe ableiten:

- Das Team formuliert gemeinsam Probleme.
- Das Team erarbeitet in der Regel gemeinsam eine Lösung.
- Probleme werden in der Gruppe "verflüssigt" (d.h. handhabbarer gemacht) und einer Lösung näher gebracht.
- Die Teammitglieder sollen sich nach ihren Fähigkeiten einbringen und möglichst selbständig arbeiten.
- Jedes Mitglied des Teams trägt für die geleistete Arbeit und für das Konzept Verantwortung.

Gordons' Verständnis von Leitung wird darüber hinaus durch folgende Sätze verdeutlicht:

- Leitung ist ein Teil der Gruppe.
- Sie verantwortet die Gruppe und ihre Arbeitsergebnisse nach außen.
- Sie überprüft, ob die Entwicklung der Gruppe und die Gruppenarbeit den Rahmenbedingungen entsprechen.

Die Kunst der Leitung besteht nach diesem Modell darin, den Bedürfnissen der Organisation und gleichzeitig den Bedürfnissen der Teammitglieder Rechnung zu tragen, d.h. sie muss ein Gleichgewicht herstellen zwischen diesen beiden Ebenen. Damit muss sie Spezialistin für "Produktivität", d.h. Arbeitsinhalte sein und gleichzeitig Spezialistin für zwischenmenschliche Beziehungen. Darüber hinaus muss Leitung über Techniken verfügen, Konflikte zwischen diesen beiden Ebenen zu lösen. Leiten ist Interaktion, die strukturierend geführt werden sollte und einen Vertrauensvorschuss für die Untergebenen umsetzt (Schwarte & Oberste-Ufer, a.a.O. S.321).

Wenn nach einem solchen (o.ä.) partizipatorischen Modell geleitet wird, ist die Chance einer großen Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und damit auch deren Produktivität bzw. Effektivität hoch.

Ein Leitungsverhalten, das diesen Grundsätzen entspricht, ist auch in Organisationen mit hierarchischen Strukturen möglich und lässt sich als ein Parameter der SIVUS-Arbeit definieren. Durch das Konzept Leitung als "Sprecherin der Gruppe" zu verstehen, entwickelt sich der emanzipatorische Charakter des SIVUS-



Konzeptes in Form ausdrücklicher Partizipation der Teammitglieder. Die Lösungswege sind demokratisch und auf Kommunikation orientiert. Dies erschwert dabei das Auftreten unlösbarer Konflikte zwischen den Mitarbeiterinnen und der Leitung (Jantzen, 1996).

Der Entwicklungsprozess, der durch die konzeptgeleitete Arbeit in Gang kommt, führt insgesamt zu einer größeren Autonomie der Teams - diesem Prozess souverän zu begegnen ist Aufgabe von Leitung im SIVUS-Konzept. Selbständigkeit, Selbstvertrauen und Solidarität sind die zentralen Bausteine in diesem Prozess, in dem gleichzeitig ein Mehr an Verantwortung beobachtbar ist (vgl. auch Schwarte & Oberste-Ufer, a.a.O. S.320).

Die Forderung nach der Beteiligung möglichst vieler an vielen Entscheidungen erfordert neben der Fähigkeit zu Transparenz auf Leitungsseite eine größere Bereitschaft der Mitarbeiterinnen zum Engagement in der Arbeit. Das SIVUS-Konzept wird daher auch als ressourcenorientierter emanzipatorischer Ansatz beschrieben, da es gerade diese Aspekte fördert. Das Engagement ist gekennzeichnet durch die Übernahme von Verantwortung z.B. in Form von Aufgaben, die üblicherweise als "Leitungsaufgaben" verstanden werden. Dies geht nur dann, wenn die direkte Leitung der jeweiligen Einrichtung einen grundsätzlich partizipatorischen, kooperativen Führungsstil vertritt und entsprechend handelt (ebenda, S.321).

### **Qualitätsmanagement**

Das SIVUS-Konzept lässt sich als Baustein eines Qualitätsmanagements in die Arbeit einführen (Doldasinski, 1994). Auf der Basis eines humanistischen, ressourcenorientierten Menschenbildes, das vielen Qualitätsmanagement-Konzepten zugrundeliegt (vgl. Brater & Maurus, 1996; Schwarte & Oberste-Ufer, 1997), ist das zirkuläre Handlungsmodell die einfachste Form eines "Qualitätssicherungskreises" (Giebing, 1996, S.50). Das dezentrale Vorgehen unterscheidet das SIVUS-Konzept jedoch von allen Konzepten des Qualitätsmanagements. Das SIVUS-Konzept ist von der Basis her entwickelt. Sophian Walujo und Mitarbeiterinnen ging es in erster Linie darum, Lernprozesse in Gruppen zu fördern (soziale, pädagogische Begründung). Klassische Qualitätssicherung ist demgegenüber vom Kopf her entwickelt mit dem Ziel, das Überleben des Unternehmens zu sichern und eine Steigerung der Produktivität zu bewirken (ökonomische Begründung). Die Themen des SIVUS-Konzeptes sind nicht leitungsbestimmt, sondern inhaltlich begründet, d.h. in hohem Maße durch Eingaben aus dem Team heraus.

Die dezentrale Vorgehensweise lässt sich als wichtige Bedingung für das Gelingen der Einführung des SIVUS-Konzeptes beschreiben. Das SIVUS-Konzept kann meiner Meinung nach nicht über Dienstanweisungen als Leitungsvorgabe eingeführt werden, sondern effektiv nur von dem Interesse der Basis her (von den einzelnen Teams und Wohnheimen bzw. den Mitarbeiterinnen). Um diese Motivation zur pädagogischen Ausrichtung nach dem SIVUS-Konzept zu fördern, kann man damit arbeiten, dass sich Mitarbeiterinnen aktiv für ein Team bewerben können, das nach SIVUS-Ideen arbeiten soll. Ebenso es ist möglich, eine konstruktive Konkurrenz innerhalb einer Einrichtung dadurch zu fördern, dass zunächst nur eines der bestehenden Teams die Arbeit nach diesem Konzept beginnen "darf". Eine weitere Möglichkeit besteht in der Vorbereitung der Mitarbeiterinnen durch eine in Dauer und Intensität flexible Motivationsphase. Fortbildungen, an denen eine oder nur wenige Mitarbeiterinnen aus einem Team teilnehmen, haben sich dagegen als problematisch erwiesen. Es ist schwer, die Erkenntnisse aus der Fortbildung in ein Team zu tragen und dies als Basis für konstruktive Veränderungen im Team zu machen: "Ist doch nichts Neues, das machen wir doch auch schon lange" und andere Entgegnungen machen es schwer, aktiv zu bleiben.

In allen Fällen hat sich während der Einführungszeit eine intensive Begleitung von außen - z.B. durch den internen Psychosozialen Dienst - als wichtig erwiesen. Eine Person ist notwendig, die den "Roten Faden" in der Hand behält, auch wenn Alltagsstreß andere Inhalte fordert. Diese Person sollte dafür sorgen, dass die vereinbarten Zeiten des Austausches, die Arbeitsstruktur eingehalten und Absprachen dokumentiert werden sowie Überprüfungszeiträume verbindlich bleiben. Sie sollte v.a. in der Einführungsphase einen Vorsprung im Verständnis des SIVUS-Konzeptes besitzen und das Team motivieren können. Wichtig erscheint hier auch der „Außenblick“, der eine systemisch orientierte Sichtweise erleichtert. In einer späteren Phase kann diese Aufgabe durch interne SIVUS-Beauftragte übernommen werden.

Für die Kontinuität der Arbeit ist neben einer geringen Fluktuation im Team das Engagement und die Motivation der Mitarbeiterinnen ausschlaggebend. Ein Team braucht nicht notwendigerweise nur aus engagierten Befürworterinnen des Konzeptes bestehen. Je nach Größe des Teams können der Erfahrung nach ein bis zwei Kolleginnen beteiligt sein, die (noch) nicht explizit hinter dem SIVUS-Konzept stehen.

Für eine Stabilisierung des Konzeptes hinsichtlich der langfristigen Arbeit hat sich gezeigt, dass die grundlegenden Elemente sich "verselbständigen", d.h. tradiert werden und auch durch den Wechsel von Mitarbeiterinnen nicht grundsätzlich verlorengehen.



### **Politischer Anspruch**

Das SIVUS-Konzept ist in seinen Eckpunkten wie auch in seinen Implikationen und den geschilderten Auswirkungen auch ein politisches Konzept. Es verändert die Sichtweise vom Menschen - und damit den Menschen selbst. Diese Parteilichkeit hat Auswirkungen auf das alltägliche Verhalten derjenigen, die mit dem Konzept aktiv in Kontakt gekommen sind. Solidarität und die Entwicklung von Selbstvertrauen und Zusammengehörigkeitsgefühl sind Grundwerte des menschlichen Zusammenlebens. Dies sind Eigenschaften, die in Zeiten der „Globalisierung“ durch politische Entscheidungen zunehmend in den Hintergrund gedrängt werden. In diese Zeit fällt der Missbrauch des Qualitätsbegriffes zu Einsparmaßnahmen im Sozialbereich oder die spürbare Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes und ihre entsolidarisierende Wirkung. Die Abgrenzung gegen alles Fremde und Andere ist populärer als Schlagworte, die die Solidarität der Menschen untereinander betonen - ob zwischen Arbeitssuchenden und Beschäftigten, zwischen Behinderten oder Nichtbehinderten, zwischen Armen und Reichen oder Alten und Jungen. Die inhaltlichen Bezugspunkte des SIVUS-Konzeptes stehen daher in einem deutlichen Kontrast zum gesellschaftlichen Klima in der sogenannten „Ersten Welt“ und können zu einem solidarischen Gegenentwurf beitragen.

### **Literatur:**

Bonderer, E. (1992)

SIVUS: Ein Konzept des solidarischen Zusammenlebens und Zusammenarbeitens mit geistig behinderten Menschen. Schweizerische Heilpädagogische Rundschau, 6, 137-141

Bonderer, E. (1993).

Für das Fehlende oder gegen die Fehler? – Das schwedische SIVUS-Konzept als Alternative zum macht- und gewaltorientierten Umgang mit geistig behinderten Menschen, In: J. Egli (Hrsg.). Gewalt und Gegengewalt im Umgang mit geistig behinderten Menschen. (S. 49 - 60). Luzern: Edition SZH/SPC der Schweizerischen Zentralstelle für Heilpädagogik (SZH).

Busch, L. & Mannhaupt, G. (1994)

Reflexion: Notwendigkeiten und Möglichkeiten entwicklungsorientierter Teamarbeit in der Betreuung Geistigbehinderter. Behindertenpädagogik: 3, 252-269

Brater, M. & Maurus, A. (1996)

Leitfaden für die Einführung eines Verfahrens zur Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung - eine Arbeitshilfe. Echzell-Bingenheim: Verband für anthroposophische Heilpädagogik, Sozialtherapie und soziale Arbeit e.V.

Diakonisches Werk Westfalen und Lippe, Fachverband Behindertenhilfe (Hrsg.) (1998)

Wer sagt mir eigentlich was ich will? - selbstbestimmen oder selbstbestimmt werden. Dokumentation der Fachtagung am 17.11.1998 in Münster

Doldasinski, J. (1994)

Die SIVUS-Methode - Zur Qualitätsbeurteilung von Einrichtungen und sozialen Diensten für Menschen mit Behinderungen, In: Bundesvereinigung Lebenshilfe (Hrsg.). Qualitätssicherung in Heimen, Marburg: Lebenshilfe-Verlag, 137-156

Foucault, M. (1993)

Freiheit und Selbstsorge. Hrsg. v. H. Becker. Frankfurt.

Giebing, H. (1996)

Pflegerische Qualitätssicherung. Bocholt: Eicanos

Goffman, E. (1973)

Asyle. Frankfurt: Suhrkamp

Gordon, Th. (1993)

Managerkonferenz. München: Heyne

Gromann, P. & Niehoff-Dittmann, U. (1999)

Selbstbestimmung und Qualitätssicherung. Geistige Behinderung, 2, 156-164

Janßen, C. (1997)

Das SIVUS-Konzept in der Arbeit in Wohngruppen. Geistige Behinderung, 1, 40-55

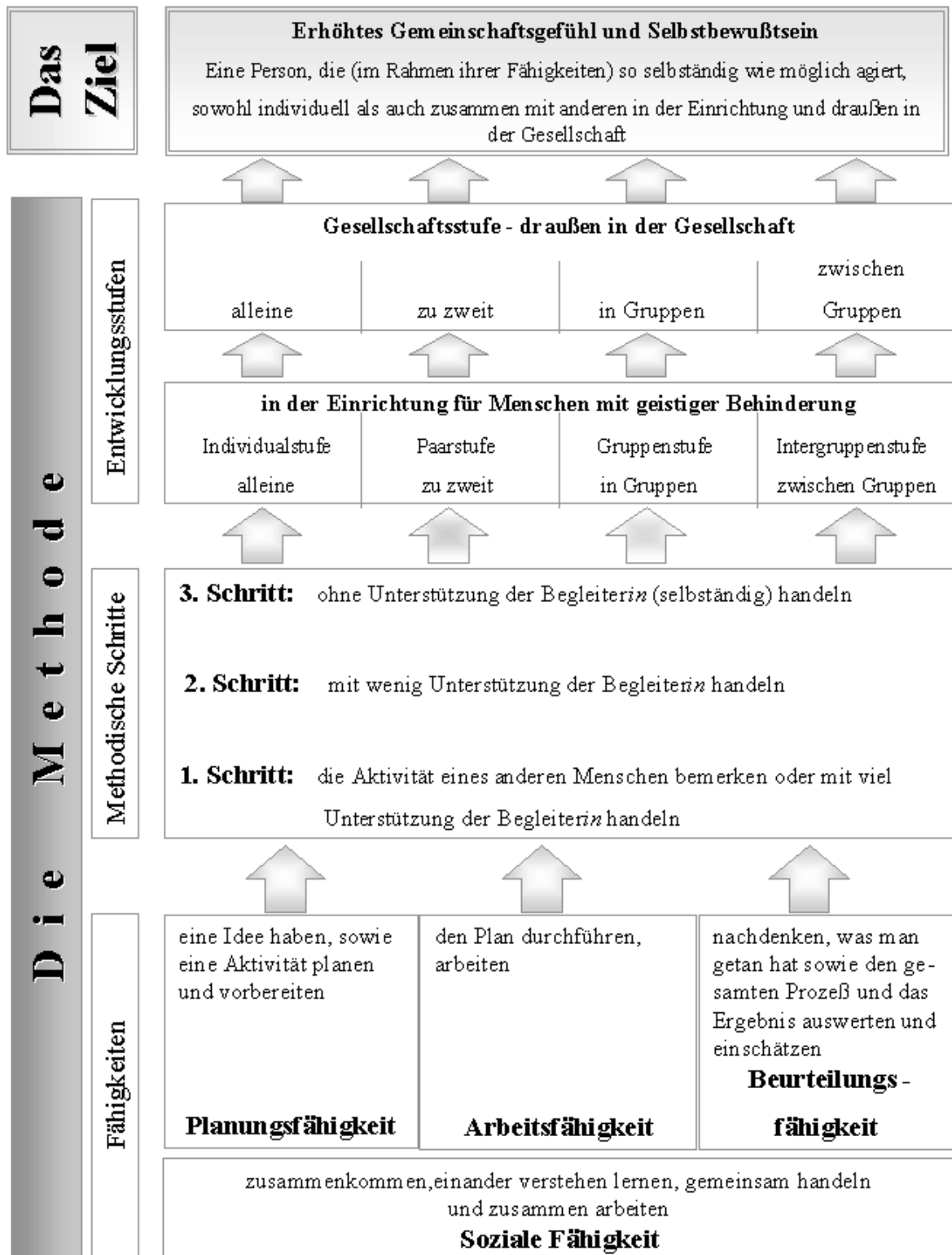
Janßen, Christian (1999)

Das SIVUS-Konzept als Möglichkeit zu größerer Selbstbestimmung und Beteiligung von Heimbewohnerinnen mit geistiger Behinderung, Heilpädagogische Forschung, 4, 195-203





- Janßen, C. & Begemann, I. (1998)  
"Hier mach´ ich das jetzt alles alleine ..." - Die SIVUS-Methode im Wohnheim. Erfahrungen aus der vierjährigen Arbeit im Bereich Behindertenhilfe 1 in Eckardtsheim. Bielefeld: Bethel-Verlag
- Jantzen, W. (1987)  
Allgemeine Behindertenpädagogik, Bd.1. Weinheim. Beltz.
- Jantzen, W. (1990a)  
Allgemeine Behindertenpädagogik, Bd.2. Weinheim. Beltz.
- Jantzen, Wolfgang (1990b)  
Zum Konzept der Zone der nächsten Entwicklung. In: ders., Erziehung, Humanismus, Hegemonie. Münster. Lit Verlag: S.24-38
- Jantzen, W. (1996)  
Enthospitalisierung und institutioneller Kontext: Einrichtungen für Behinderte in der modernen Gesellschaft, Behindertenpädagogik, 3, 258-275
- Jantzen, W. (1998)  
Menschen mit geistiger Behinderung - veränderte Sichtweisen. Zeitschrift für Behindertenpädagogik, 12, 526-532
- Maslow, A.H.  
Motivation und Persönlichkeit, Hamburg, Rowohlt, 1981
- Petzold, H. (1998)  
Wege zu „Fundierter Kollegialität“ - innerer Ort und äußerer Raum der Souveränität. Report Psychologie: 3, 234-239
- Piaget, J. (1975)  
Das Erwachen der Intelligenz beim Kinde. Stuttgart: Klett.
- Ramin, E. (1995)  
Von Werten zu Prinzipien - die Grundrechte der Verfassung als Bausteine für Heime zum Leben. In: Harris, R., Klie, Th. & Ramin, E. (Hrsg.) Heime zum Leben. Hannover: Vincentz. S.157-174.
- Reinberg, B. (1999).  
Das SIVUS-Konzept als Handlungsgrundlage im Bereich des Wohnens von Menschen mit geistiger Behinderung. Diplomarbeit. Kiel. Christian-Albrecht-Universität. Fakultät für Erziehungswissenschaften
- Schwarte, N. & Oberste-Ufer, R. (1997)  
LEWO: Lebensqualität in Wohnstätten für erwachsene Menschen mit geistiger Behinderung, Marburg: Lebenshilfe Verlag
- Steinkamp, H. (1998)  
Selbstsorge und Parrhesia: antike Vorläufer gruppenspezifischer Praxis?, Gruppendynamik, 4, 371-378.
- von Bodelschwingsche Anstalten Bethel, Fachausschuß Behindertenhilfe (1997)  
Qualitätsgrundsätze für die Arbeit in den von Bodelschwingsche Anstalten Bethel. Bethel.
- Vygotskij, L.S. (1987)  
Ausgewählte Schriften. Bd.2. Köln: Pahl-Rugenstein.



### Ziel und Methode

Soziale und individuelle Entwicklung durch gemeinschaftliches Handeln :