

SEBASTIAN HOFMANN | BETTINA KAHLE |
THOMAS ROSENTHAL

■ Organisationsentwicklung in einem Heilpädagogischen Institut – Partizipation von Kindern und Jugendlichen und Mitarbeitenden in einem komplexen Projekt

Das Vincenzhaus in Hofheim (im Taunus) ist ein Heilpädagogisches Institut der Kinder- und Jugendhilfe – eine Einrichtung des Caritasverbandes Frankfurt am Main (www.caritas-frankfurt.de). Anfang 2020 startete das Vincenzhaus einen insgesamt fünfjährigen Prozess der Organisationsentwicklung (OE). Mit diesem Projekt sollte ein umfassender Reorganisationsprozess entwickelt und umgesetzt werden. Über die Projektstruktur wurde eine hohe Partizipation der Mitarbeiter*innen sowie der betreuten Kinder und Jugendlichen erreicht. Das Wissen, welches im Projektmanagement aufgebaut wurde, wurde für Folgeprojekte weiter in der Einrichtung genutzt und stellt eine zukünftige Ressource dar.

Erfolgreich war die Art und Weise, wie der Prozess angelegt wurde, wie das Vorhaben breit in der Einrichtung von allen Beteiligten aktiv mitgestaltet wurde, wie engagiert die Leitungen und die Mitarbeiter*innen mitwirkten (im Lenkungsreis, in den Projektgruppen, beim Visionsprozess) sowie die Kinder und Jugendlichen sich beteiligten (im Kinder- und Jugendparlament, beim Visionsprozess). Auf dieser Basis wurden dann in den Projektgruppen produktive und konstruktive Verbesserungsvorschläge erarbeitet.

Das Veränderungsvorhaben Vincenzhaus 2025 (VH 25) war in der Einrichtung allgemein akzeptiert und wurde engagiert getragen. Die Erfolge sind im Bereich der qualitativ hochwertigen Prozessarbeitsweise (Kick-off-Workshop, Projektstruktur, Meilensteintage), der fundierten Partizipation der Mitarbeiter*innen sowie der Kinder und Jugendlichen (z. B. beim Visionsprozess) und einer breiten Schulungsbasis absolvierter Trainingsprogramme seitens des Projektberaters (in Veränderungsmanagement, Projektmanagement, Moderation) zu sehen.

Zur Beratungsarchitektur

Die Projektberatung realisierte für das komplexe Projekt Vincenzhaus 2025 ein differenziertes Beratungsdesign. Das Beratungskonzept setzte die Prinzipien einer begleitenden Projektberatung um, berücksichtigte die Phasen der Projektentwicklung, wendete vielfältige Methoden einer dialogischen Projektberatung an, setzte verschiedene Instrumente des Projektmanagements ein und beachtete die Besonderheiten des Projektes. Das Beratungskonzept hatte die Ziel-

setzung, die professionelle und kompetente Durchführung des Projektes zu unterstützen, eine dynamische und flexible Entwicklung des Projektes zu gewährleisten sowie einen Beitrag zur evidenzbasierten Unterfütterung des Projektes Vincenzhaus 2025 zu leisten. Die Projektberatung berücksichtigte die drei Ebenen der Beratung (Projektbegleitung, Projektcoaching, Projekttraining) und setzte diese im Hinblick auf eine ergebnisorientierte Unterstützung bzw. aufgabenbezogene Hilfestellung um. Die Projektbegleitung war dabei als phasenbezogene und ablaforientierte Begleitung zu verstehen, das Projektcoaching war als sachbezogenes und lösungsorientiertes (individuelles) Coaching angelegt, das Projekttraining realisierte eine passgenaue und praxisorientierte Schulung. Die Projektberatung berücksichtigte die verschiedenen Ebenen (formale, soziale, personale; strukturelle, konzeptionelle, individuelle) im Beratungsprozess und realisierte in Hinblick auf Erfolgsfaktoren der Projektarbeit bzw. des Projektmanagements die Qualitätsdimensionen (Struktur, Prozess, Ergebnis) im Beratungsverlauf.

Zur Projektstruktur

Zur Kick-off-Veranstaltung

Im September 2020 wurde der Veränderungsprozess im Vincenzhaus in einem ganztägigen Kick-off-Workshop begonnen (s. detailliertere Informationen weiter unten im Text).

Mitarbeiter*innen sowie Kinder und Jugendliche konnten sich äußern und Fragen auf Moderationskarten schreiben, die anschließend vom Berater thematisch sortiert und moderiert wurden. Die Rückmeldungen wurden gesammelt, aufbereitet und nach Themen geordnet.

Zum Lenkungsreis

Wie bei umfangreichen Veränderungsprozessen in Organisationen üblich, ist auch im Vincenzhaus eine Projektstruktur aufgesetzt worden, die diesen komplexen Anforderungen entspricht – neben einem Lenkungsreis gab es (agile) Projektgruppen mit jeweils spezifischen Aufgaben im Rahmen des Gesamtvorhabens.

Dabei setzte die Projektstruktur an der bestehenden Organisationsstruktur an. Die beiden Leitungen (Einrichtung, Schule) waren auch gleichzeitig verantwortliche Projektleitungen für das Gesamtvorhaben (ebenfalls als Doppelspitze). Das Entscheidungsgremien bezüglich der Projektthemen bestand aus einem repräsentativen, hierarchieübergreifend und beruflich interdisziplinär zusammengesetzten Lenkungsreis mit insgesamt elf Mitgliedern und den jeweiligen themenspezifischen Projektgruppen. Die Projektgruppen waren vorrangig berufsgruppenübergreifend zusammengestellt. Die Projektaufträge waren seitens der Projektleitung professionell gestaltet (sehr klare Zielsetzungen, sehr differenzierte Darlegung, sehr umfangreiche Darstellung zu

den einzelnen Posten wie z. B. Aufgabenstellung, Nutzen des Projektes, Ergebniserwartung, Input für das Projekt).

Die Projektteams erarbeiteten (neue) Konzepte mit entsprechenden Empfehlungen zur Umsetzung für die Einrichtung – diese Projektergebnisse wurden im Lenkungskreis präsentiert, die Projektteamleitung legten einen schriftlichen Abschlussbericht dem Lenkungskreis bzw. der Projektleitung vor. In Form von Ergebnisprotokollen wurden beispielsweise die Arbeitsschritte zur Erledigung der Aufgaben mit den jeweiligen Zuständigkeiten festgehalten oder es wurde dem Protokoll eine Fotodokumentation der erarbeitenden Themen (Flipchart, Moderationswand mit Moderationskarten) beigelegt.

Insgesamt gab es in dem Organisationsentwicklungsprozess fünf verschiedene Projektgruppen 1: Partizipation Kinder und Jugendliche, 2: Neuausrichtung der psychologischen Arbeit, 3: Neustrukturierung Technischer Dienst, 4: Reorganisation der Außenwohngruppen, 5: Inklusive Ausrichtung der Diagnose und Therapie sowie zwei permanent verankerte Arbeitsgruppen: 1: Neustrukturierung gruppenübergreifender pädagogischer Angebote sowie AG 2: Öffentlichkeitsarbeit.

Insbesondere die ersten beiden Projektgruppen sollten zu Beginn des komplexen Veränderungsvorhabens eine breite Mitwirkungsbasis ermöglichen sowie die Kinder und Jugendliche der Einrichtung ansprechen und in den Prozess mit einbinden.

Exemplarisch werden im Folgenden die Ergebnisse der Projektgruppe 1 dargestellt.

Projektgruppe 1 – Partizipation Kinder und Jugendliche

Die Projektgruppe „Partizipation Kinder und Jugendliche“ lief offiziell von März 2021 bis November 2021 (mit einer dreimonatigen Verlängerung). Das Projektteam bestand aus sechs Personen und einem Projektteamleiter sowie drei Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern, die punktuell an den Projektsitzungen teilnahmen. Insgesamt gab es sieben Treffen und einen ganztägigen Workshop. In dieser Projektgruppe wurden darüber hinaus Kinder und Jugendliche aktiv mit einbezogen, damit sie ihre Interessen und Bedürfnisse mit einbringen konnten.

Zum Projektauftrag

Im Projektauftrag werden das Gesamtziel bzw. der strategische Nutzen der Projektgruppe, die (konkrete) Zielsetzung und die Ergebniserwartung formuliert – die drei Bereiche beziehen sich dabei aufeinander:

Gesamtziel

- Das Vincenzhaus hält ein Partizipations- und Beschwerdekonzzept vor, welches dauerhaft weiterentwickelt wird.

- Die pädagogischen und psychologischen Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter verfügen über eine beteiligungsfördernde Grundhaltung.
- Jeder junge Mensch kennt seine (Grund-)Rechte und kann sie im Rahmen seiner Beteiligungs- und Mitbestimmungsmöglichkeiten aktiv umsetzen.
- Die betreuten jungen Menschen werden unter Berücksichtigung ihres jeweiligen Entwicklungsstandes bei allen sie betreffenden Entscheidungen (einschließlich Hilfeplanung) aktiv beteiligt.
- Im Rahmen der hessischen Struktur (Heimratsarbeit) werden Gruppensprecher*innen gewählt, die als Gremium das Kinder- und Jugendparlament (KJuPa) bilden. Im KJuPa können alle Kinder und Jugendliche sich mit Themen befassen, die die gesamte Einrichtung betreffen.
- Auf Gruppenebene kann die bzw. der gewählte Gruppensprecher*in für „ihre bzw. seine Gruppe“ Beteiligungsformen einfordern, die dem Partizipationsgedanken im Vincenzhaus gerecht werden.
- Das KJuPa wird in seiner Arbeit unterstützt und begleitet durch pädagogische Mitarbeiter*innen, die hierfür geschult worden sind.
- Träger und Einrichtungsleitung verantworten und unterstützen das Partizipations- und Beschwerdekonzzept.

Zielsetzung

- Bestandaufnahme des bisherigen Konzeptes, der bisherigen Praxis der Beteiligung von Kindern und Jugendlichen und des KJuPa (Stärken- und Schwächenanalyse).
- Best-Practice-Beispiele von anderen Einrichtungen einholen.
- Neuerarbeitung eines konkreten (tragfähigen) Konzeptes.
- In der Einrichtung wird das Recht auf Beteiligung und Beschwerden durch die Kinder und Jugendlichen aktiv umgesetzt und regelmäßig in festgelegten Abständen bewertet.
- Die Beteiligung auf persönlicher Ebene findet statt in Form einer Beteiligung bei der Hilfeplanung und allen die Kinder und Jugendlichen betreffenden Entscheidungen.
- Die Beteiligung auf Gruppenebene findet statt in Form einer angemessenen Beteiligung an den Einstellungen pädagogische Mitarbeiter*innen und an Gruppengesprächen: hier können Ämterpläne erstellt und Beschwerden besprochen werden; ein Informationsaustausch kann stattfinden, Freizeitplanung, Gruppenkonflikte, Reflexion der Gruppenregeln, Wünsche der Gruppe und Projektplanungen sind weitere Themen.
- Die Beteiligung auf Einrichtungsebene findet statt in Form des KJuPa und Projekten. Für die Beteiligung am Projekt Vincenzhaus 2025 sind konkrete Möglichkeiten der Partizipation erarbeitet.
- Die Kinder und Jugendlichen besitzen einen Katalog über ihre Rechte.

- Die Kinder und Jugendlichen kennen die möglichen Beschwerdestellen und Verfahren (intern und extern).
- Es soll dargelegt werden, wie eine dauerhafte Partizipation in der Einrichtung gewährleistet werden kann (z. B. Bedingungen oder Ressourcen).
- Die Arbeitsgruppe wird das neue und dann genehmigte Partizipationskonzept in der praktischen Umsetzungsphase begleiten und mögliche in der Praxis dann auftretende Schwachstellen dokumentieren und Lösungsvorschläge zur Behebung dem Lenkungsreis unterbreiten.
- Es ist konzeptionell zu überlegen, wie die Kinder und Jugendlichen im Organisationsentwicklungsprozess Vincenzhaus 2025 aktiv mitwirken können.

Ergebniserwartung

- Die Partizipation ist von allen pädagogischen und psychologischen Fachkräften gewollt; dies zeigt sich in ihrer aktiven Wahrnehmung und Erschließung von Teilnahmemöglichkeiten und Teilhabepotenzialen.
- Die aktive Beteiligung der Kinder und Jugendlichen wird innerhalb der Praxis (auch im Projekt Vincenzhaus 2025) systematisch und kontinuierlich realisiert.
- Das Kinder- und Jugendparlament ist neu eingerichtet und nimmt seine Arbeit auf.
- Die Gruppensprecher*innen werden von pädagogischen Mitarbeiter*innen in den Gruppen aktiv unterstützt, damit die Partizipation als Wirkfaktor erlebt werden kann.
- Die Wünsche der Kinder und Jugendlichen (sowie ihrer Eltern) sind handlungsleitend, damit eine individuell sinnvolle und erfolgreiche Hilfeplanung möglich wird.
- In dieser Arbeitsgruppe werden aktiv Kinder und Jugendliche an der konkreten Projektarbeit beteiligt sein.

Zu den Projektergebnissen

Es lag ein Abschlussbericht des Projektteams vor. Hier werden die Empfehlungen und das Fazit resümierend vorgestellt (Auszug daraus):

Empfehlungen

- Mit dem einheitlichen Organigramm um den Ablauf des Hilfeplanverfahrens wurde eine neue Grundlage für die praktische Arbeit geschaffen. Das Projektteam empfiehlt die Ausweitung der Vor- und Nachbereitung des Hilfeplangesprächs. Der neue Ablauf sollte mit dem weiteren Teilprojekt „Neuausrichtung der Psychologie“ (PG 2) abgeglichen und weiterentwickelt werden.
- Die Vertreter*innen der Kinder und Jugendlichen im KijuPa haben viele kreative Ideen zum Alltag im Vincenzhaus. Das Parlament ist darauf angewiesen, dass es entsprechend durch die KijuPa-Berater*innen begleitet wird – dazu müssen entsprechende zeitliche und personelle Ressourcen geschaffen werden.

- Der Leitfaden zum Beschwerdemanagement des Caritasverbandes Frankfurt soll in einem anschließenden Prozess in die Praxis im Vincenzhaus übersetzt werden.
- Die Rechte der Kinder und Jugendlichen benötigen eine konstante Thematisierung – einerseits sollte der Kinderrechtekatalog der Einrichtung neu verfasst werden, andererseits bedarf es der Interaktion mit den Kindern und Jugendlichen.
- Veranstaltungen, die neugierig machen, könnten gelungene „Türöffner“ für die Thematik bieten.
- Der Tag der Kinderrechte (20. November) soll in den Jahresablauf integriert und zu Aktivitäten in den einzelnen Gruppen und der Schule aufgerufen werden.
- Ein Partizipationsbeauftragte*r in jedem Team soll ein Bewusstsein für die Möglichkeit von Beteiligung in der Gruppe schaffen und Beteiligungsprozess anregen.
- Regelmäßige Befragungen der Kinder- und Jugendlichen können dazu beitragen, dass die Kinder und Jugendlichen in der Einrichtung sich ernstgenommen und gesehen fühlen.
- Fortbildungen zum Thema Partizipation können neue Sichtweisen bringen und führen zu einem kollegialen Austausch.
- Das Projektteam empfiehlt die Gründung einer Arbeitsgemeinschaft (monatliche Treffen), um die Schwerpunktthemen des Teilprojektes Kinder- und Jugendparlament, Rechte der Kinder und Jugendlichen, Hilfeplanverfahren und Beschwerdemanagement weiterzuführen. Eine Erweiterung um das Schwerpunktthema „Best Practice“ ist zu empfehlen.

Fazit

Im Rahmen des Teilprojektes konnten wesentliche Erfolge auf dem Weg zu einer „Kultur der Beteiligung von Kindern und Jugendlichen“ im Vincenzhaus verzeichnet werden. Eine praktische Umsetzung im Alltag der Einrichtung wurde dem Lenkungsreis bzw. den Verantwortlichen der Einrichtung in Form eines Abschlussberichtes übergeben und in einer Abschlusspräsentation vorgestellt.

Der Erfolg des ersten Projektes sollte sich positiv auf die weiteren Projekte innerhalb des Visionsprojektes Vincenzhaus 2025 auswirken und hat während des Prozesses wesentliche Erfahrungswerte zur Projektarbeit in der Gesamteinrichtung und in der Kooperation mit dem Caritasverband Frankfurt geliefert. Die Partizipation der Kinder und Jugendlichen im Vincenzhaus war eine vielversprechende, aber ebenso aufwendige Arbeit, die eine neue Qualität des Zusammenlebens in der Einrichtung fördern konnte – und somit positiv nach innen und außen wirkt.

Zum Visionsprozess

Aufgrund der Erkenntnisse bzw. Erfahrungen bisheriger Veränderungsvorhaben und aufgrund der empirischen Bestätigung zur Analyse organisationaler Veränderungsprozesse, wird immer wieder die Vision bzw. der Visionsprozess als ein entscheidender Erfolgsfaktor einer gelingenden Organisationsentwicklung betont.

Das Projekt Vincenzhaus 2025 wollte dies berücksichtigen und hat zwei umfangreiche Visionsprozesse gleich zu Beginn des Vorhabens initiiert – einerseits sollte mit den Mitarbeiter*innen eine gemeinsame Vision entwickelt werden; andererseits wurden die Visionen der Kinder und Jugendlichen in einem systematischen Beteiligungsprozess erfasst.

Visionsentwicklung mit den Mitarbeiter*innen



Abbildung 1: Vincenzhaus 2025 – Visionsraum für Mitarbeiter*innen [Beginn] (Caritasverband)

Das Ziel war das Entwickeln einer gemeinsamen Vision für das Vincenzhaus 2025, die sowohl emotional als auch kognitiv die Mitarbeiter*innen und die Betreuten anspricht.

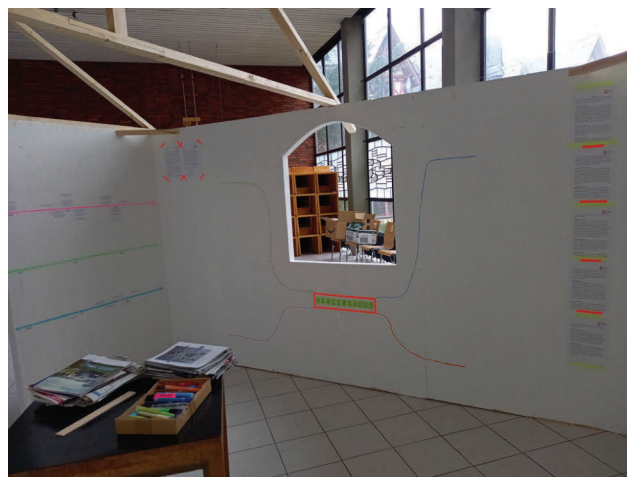
Auszug aus dem Konzept zum Visionsprozess | Im September 2020 fand der Kick-Off-Workshop zum Projekt Vincenzhaus 2025 statt. Da dieser sehr umfassende Veränderungsprozess auch und insbesondere von den Mitarbeiter*innen mitgetragen und mitgestaltet werden soll, gibt es die Idee des gemeinsamen Entwickelns einer Vision im Rahmen eines Workshops.

Dafür wird ein ausreichend großer Raum im Vincenzhaus zur Verfügung gestellt. Die Wände sollten weiß und beschreibbar sein. Zwei zusammengestellte Tische in der Mitte bilden den „Basteltisch“ und am Rand gibt es Abstellmöglichkeiten, auf denen sich die ganzen nutzbaren Materialien befinden. Eventuell gibt es ein Abspielgerät mit einem einstimmenden Visionstext und an den Türen noch Erklärungen und Erläuterungen zu dem, was in diesem Raum gemacht werden kann (soll).

terungen zu dem, was in diesem Raum gemacht werden kann (soll).

Eine Mitarbeiterin des Caritasverbandes Frankfurt am Main schult (sobald der Raum eingerichtet ist) die Führungskräfte bzw. die Sachgebietsleitungen im Vincenzhaus, damit diese wiederum ihren Teams erklären können, was das alles soll. In einem haptischen Kurationsprozess, soll vor allem mit Freude, Emotionen und Imagination das Visionsbild gebaut bzw. gebastelt werden. Hierfür wird umfangreiches Material zur Verfügung stehen.

Danach soll jede/r Mitarbeiter*in für eine Stunde in den Raum (einzeln) und dort versuchen, z. B. malerisch oder schriftlich ihre Versionen vom Vincenzhaus 2025 darzustellen. Das Ganze soll dann nochmals gegen Ende passieren, so dass jede bzw. jeder zweimal im Raum war. Das „Bau-



en“ wird so sequenziell passieren und aufeinander aufbauend die Vision entwickeln – da jede bzw. jeder für sich am gemeinsamen Visionsprozess arbeitet („baut“).

Die Mitarbeiterin kommt einmal alle zwei Wochen vorbei, fotografiert den Raum und schreibt dazu, wie sie – rein bildlich – die gerade dargestellte Vision wahrnimmt. Dies wiederum wird im Raum aufgehängt bzw. den Mitarbeiter*innen zur Verfügung gestellt, damit sie eventuell nachschärfen oder Bescheid geben können, wenn sie sich total falsch verstanden sehen. Zum Abschluss gibt es eine (verbale) Beschreibung dessen, was dort passiert und entstanden ist (eine entsprechende Fotodokumentation und – wenn möglich – findet das Bild der Vision einen Platz im Vincenzhaus). Idealerweise wird die Vision dann noch schriftlich im Nachgang festgehalten und von allen unterschrieben, damit sich alle dazu „verpflichtet“ fühlen, ihren Teil dazu beigetragen zu haben.

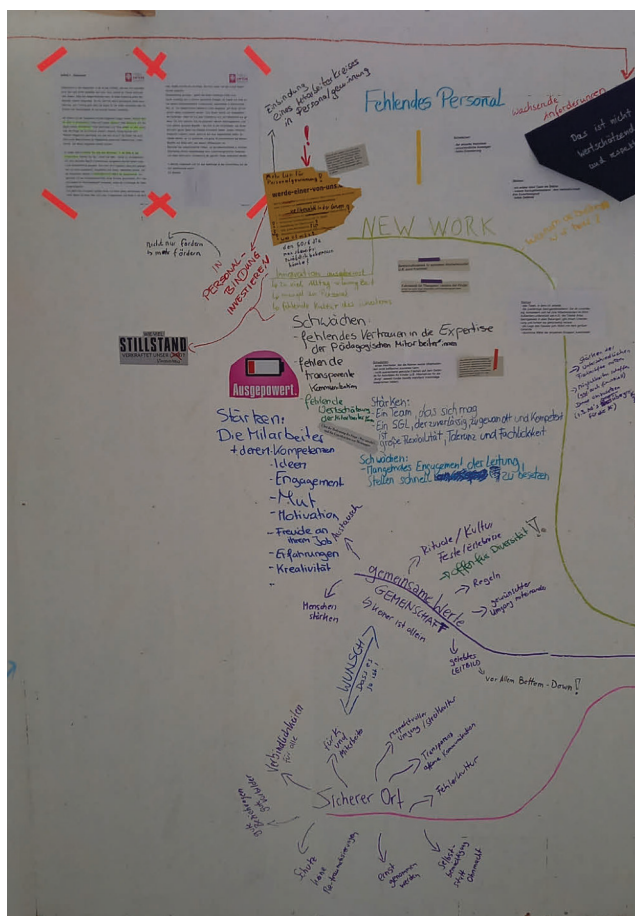
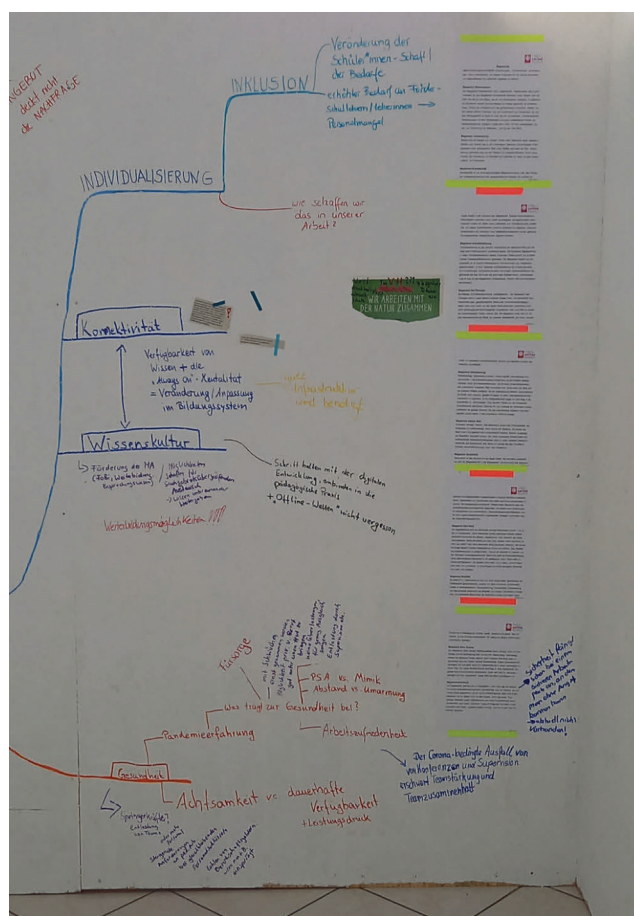


Abbildung 2: Vincenzhaus 2025 – Visionsraum für Mitarbeiter*innen [Ende] (Caritasverband)

Abbildung 1 zeigt den Visionsraum zu Beginn des Visionsprozesses. Abbildung 2 zeigt sehr anschaulich und lebendig das Ende des Visionsprozesses mit den Einträgen der Mitarbeiter*innen auf der Visionswand im „Visionshaus“.

Um die diversen „Visionen“ in eine Form zu bringen (die letztlich die Erarbeitung eines repräsentativen Visionssatzes zuließ), galt es, die verschiedenen Aspekte der Mitarbeiter*innen und Kinder- und Jugendlichen in Formulierungen zu „übersetzen“. Dabei unterstützte die Mitarbeiterin aus dem Caritasverband mit Formulierungsvorschlägen. Darüber hinaus waren alle Mitarbeiter*innen sowie Kinder und Jugendlichen über eine kleine Plakatkampagne eingeladen, Vorschläge für einen gemeinsamen Visionssatz einzureichen. Über diese Wege konnten über dreißig verschiedene Beiträge gesammelt werden. Hinzu kamen die Formulierungen, die sich aus den zumeist bildnerischen Beiträgen der Kinder- und Jugendlichen aus den Wohn- und Tagesgruppen heraus ergaben. Auch hier galt es, die Aspekte in konkrete Formulierungen zu übersetzen. Hierbei wurde eine Mitarbeiterin des Psychologischen Dienstes mit einbezogen, die mühevoll versuchte, wirklich alle Aspekte bei den Satzformulierungen zu berücksichtigen.



■ Selbstvertretung behinderter Menschen – Projekt des bbe

Am 1. Juli 2025 startete der Bundesverband behinderter und chronisch kranker Eltern e. V. (bbe e. V.) ein neues bundesweites Projekt mit dem Titel: „Partizipation der Selbstvertretung behinderter Menschen bei der Umsetzung der Reform des SGB VIII.“ Gefördert wird das Projekt durch den Partizipationsfond des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS). 30 Monate begleitet das Projekt die Umsetzung der inklusiven Kinder- und Jugendhilfe aus Sicht der Selbstvertretung. Ziel ist dabei, dass sich behinderte Kinder, Jugendliche und Eltern mit Behinderung aktiv und gleichberechtigt in Planungen und fachliche Prozesse auf Bundesebene einbringen. 2023 hatte sich bereits eine Selbstvertretungsgruppe junger Menschen mit unterschiedlichen Behinderungen auf Bundesebene - jumemb gegründet. Im neuen Projekt wird diese Selbstvertretungsgruppe einen eigenen Verein gründen. Unterstützt wird sie dabei von von einer Fachkraft.

Visionsentwicklung mit den Kindern und Jugendlichen

Der Visionsprozess für die Kinder und Jugendlichen wurde über die Gruppen bzw. über die Gruppenleitungen des Vincenzhauses gesteuert – und wurde soweit gut angenommen.



Abbildung 3: Vincenzhaus 2025 – Visionsprozess mit Kindern und Jugendlichen [Impressionen I] (Caritasverband)

Der Kindervisionsprozess wurde einmal im Monat abgefragt mit dem Angebot zur medialen Unterstützung (wenn es den Bedarf gab).



Abbildung 4: Vincenzhaus 2025 – Visionsprozess mit Kindern und Jugendlichen [Impressionen II] (Caritasverband)

Die Gruppenleitungen haben nochmal ihren besonderen Bedarf vor dem Hintergrund der Visionsentwicklung diskutiert (z. B. die Diagnosegruppen begleiten die Kinder nur für drei Monate, die Jugendlichen habe andere Anforderungen an das Vincenzhaus als die Kinder) – aber alle konnten sich darauf einlassen.

Am Ende gab es eine Vernissage in der Kapelle des Vincenzhauses, in der alle feierlich ihre Ergebnisse bestaunen und darüber sich nochmal über die Fragen austauschen konnten (Abbildung 3, 4).

In der finalen Sammlung konnten letztlich über fünfzig Formulierungen potentieller Visionssätze zusammengetragen werden. Wiederum mit Unterstützung einer Mitarbeiterin des Psychologischen Dienstes wurden die Beiträge geclustert, sodass eine quantitative Reduzierung erfolgte, inhaltliche Aspekte aber weiterhin vollumfänglich repräsentiert waren. Im Ergebnis konnten insgesamt acht Visionsformu-

lierungen den Mitarbeiter*innen und Kindern und Jugendlichen zur Abstimmung gegeben werden.

Der Abstimmungsprozess fand analog (Handzettel zum Ankreuzen) und digital (unter Verwendung eines Abstimmungsportals) statt. Auch anonyme Rückmeldungen waren zulässig. Insgesamt flossen über achtzig Rückmeldungen in die Ergebnisfindung ein. Mit großer Mehrheit wurde der



mungsportals) statt. Auch anonyme Rückmeldungen waren zulässig. Insgesamt flossen über achtzig Rückmeldungen in die Ergebnisfindung ein. Mit großer Mehrheit wurde der



folgende Satz von den Teilnehmer*innen der Abstimmung ausgewählt:



Abbildung 5: Vincenzhaus 2025 – Logo mit Sinnspruch (Caritasverband)

Zur Partizipation von Kindern und Jugendlichen im Projekt

Der Auftrag der Beteiligung von Kindern und Jugendlichen an allen sie direkt oder indirekt betreffenden Belangen ist gesetzlich verankert – in der UN-Kinderrechtskonvention (Art. 13) etwa oder auch in § 8 SGB VIII. Gelingende Beteiligung jeder Adressat*innengruppe kann zudem als wichtiger Wirkfaktor Sozialer Arbeit bewertet werden. Daneben ist Soziale Arbeit stets als Instrument des Empowerments zu verstehen. Zugleich vergrößert die mit Partizipation einhergehende Perspektiverweiterung schlicht den Ideenreichtum. Es gibt gleich auf mehreren Ebenen handfeste Gründe, junge Menschen (wo immer es authentisch möglich ist) auch an einem so umfangreichen Organisationsentwicklungsprozess (OE) wie Vincenzhaus 2025 möglichst umfassend zu beteiligen.

Partizipation war auch bei Vincenzhaus 2025 strukturimmanent. Die Beteiligung der Mitarbeiter*innen als eine Adressat*innengruppe des Projekts ist hier oftmals einfacher und naheliegender als die der Kinder und Jugendlichen (im Vincenzhaus werden junge Menschen ab fünf Jahren betreut). Nun ist ein OE-Prozess niemals Selbstzweck. Vielmehr zielt er im Kern auf die Verbesserung der Rahmenbedingungen für die betreuten jungen Menschen und (wo immer es gelingt) die Angehörigen der jungen Menschen ab. Um fachlich qualitativ zu handeln, brauchen die agierenden Erwachsenen verlässliche, moderne und aufeinander abgestimmte Kontexte. Deshalb ist auch zu verstehen, weshalb etwa die „Neustrukturierung des Technischen Dienstes“ (PG 3) weniger das Interesse der jungen Menschen weckte, letztlich aber in erster Linie für sie durchgeführt wurde. Auch diese Form von „indirekter Beteiligung“ war in allen Projektgruppen des Gesamtprojekts und den dauerhaften Arbeitsgruppen gegeben. Es sollten alle Ziele und Maßnahmen zur Zielerreichung auch „aus dem Blickwinkel des Kindes“ betrachtet und überlegt sein.

Der breit angelegte, insgesamt fast zwei Jahre umfassende Visionsprozess stellte sich im Nachhinein als ausgesprochen gewinnbringender Aspekt des gesamten OE-Prozesses dar. Der Anker (ob mit oder ohne Visionssatz) steht heute als Symbol für das Selbstverständnis der Einrichtung. Er wird in vielfältiger Weise genutzt – als wiederkehrendes Symbol auf Aushängen und Publikationen der Einrichtung, auf der Website, in der E-Mail-Signatur, auf Einladungen zu Veranstaltungen, als „Giveaway“ bei Veranstaltungen und Anbietermessen. Ein großes Banner an der Fassade der Kapelle der Einrichtung stellt überdies, für alle Besucher*innen unübersehbar, den Visionssatz und den Anker als Visionssymbol dar.

Spannend hierbei ist ein eher praktischer Gesichtspunkt: Die digitale Möglichkeit der Abstimmung wurde durch die Erwachsenen wesentlich aktiver genutzt, als von den Kindern und Jugendlichen. Die niederschwellige Zugangsmöglichkeit via QR-Code sollte es gerade den „Digital Natives“ erleichtern, online zu voten. Allerdings wurde erstaunlicherweise die analoge Variante über Papier deutlich bevorzugt.

Der Visionsprozess (und dies trifft letztlich auf den gesamten Veränderungsprozess Vincenzhaus 2025 zu) wäre ohne den breiten Einbezug der in dieser Phase im Vincenzhaus begleiteten Kinder und Jugendlichen undenkbar gewesen – schließlich ist ein Visionssatz mehr als eine gefällige Formulierung für Broschüren und Websites: Er ist gleichsam eine Verpflichtung für alle agierenden Erwachsenen wie Gradmesser für alle Aktivitäten innerhalb der Einrichtung.



Sebastian Hofmann

Einrichtungsleiter Heilpädagogisches Institut Vincenzhaus

Projektleiter

sebastian.hofmann@caritas-frankfurt.de



Bettina Kahle

Schulleiterin Schule am Vincenzhaus

Projektleiterin

bettina.kahle@caritas-frankfurt.de



Prof. Dr. Thomas Rosenthal

Professor an der Diploma Hochschule

Projektberater

t.rosenthal@t-online.de