

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Gesundheit



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Fachkonferenz:

Generationenwechsel und Qualitätssicherung in der Frauensuchtarbeit in Deutschland

am 02. und 03. Juli 2015 in Essen

Dokumentation

vorgelegt von:

Martina Tödte
Christiane Bernard

Verein zur Hilfe suchtmittelabhängiger Frauen Essen e.V.
Kopstadtplatz 24-25
45127 Essen
Tel. 0201/248417-1/-2
Fax 0201/222872
E-Mail: info@belladonna-essen.de

Essen, im Oktober 2015

Inhaltsverzeichnis

1. EINLEITUNG.....	3
1.1 AUSGANGSLAGE DES PROJEKTES.....	3
1.2 ZIELE DES PROJEKTES	4
2. ERHEBUNGS- UND AUSWERTUNGSMETHODIK.....	5
2.1 OPERATIONALISIERUNG DER ZIELE	5
2.2 DATENERHEBUNG, DATENAUSWERTUNG	5
3. ERGEBNISSE	7
3.1 TEILNEHMERINNEN UND ALTERSSTRUKTUR	7
3.2 THEMENBLÖCKE.....	8
3.2.1 „Wie wir wurden, was wir sind“	8
3.2.2 Gelingensbedingungen für Generationenwechsel und Erfahrungstransfer.....	10
3.2.3 „Unser Erbe“ – bis jetzt... oder:	15
3.2.4 Führen und Geführt-Werden in Fraueneinrichtungen.....	22
3.2.5 Feminismus muss?.....	29
3.2.6 Abschluss: Unser Rucksack	32
4. QUALITÄTSSICHERUNG: ERGEBNISSE DER EVALUATION.....	33
4.1 RÜCKLAUFQUOTE UND WEITERE INFORMATIONEN ZU DEN TEILNEHMERINNEN	33
4.2 BEWERTUNG: ORGANISATION, THEMATISCHE AUSRICHTUNG/RELEVANZ UND METHODISCHE UMSETZUNG.....	33
4.3 BEWERTUNG DER EINZELNEN THEMENBLÖCKE	34
4.4 AUSWERTUNGEN DER FREITEXTFRAGEN	37
5. DISKUSSION DER ERGEBNISSE.....	41
6. LITERATURVERZEICHNIS	43
7. ANHANG	44
7.1 TEXTIMPULSE	44
7.2 DARSTELLUNGEN DER TRÄGER/EINRICHTUNGEN DES „VERBUND DER FEMINISTISCHEN SUCHTHILFEEINRICHTUNGEN FÜR MÄDCHEN UND FRAUEN IN DEUTSCHLAND“	47
7.3 EVALUATIONSBOGEN	51

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Anzahl der festangestellten Mitarbeiterinnen bei den Trägern der Einrichtungen	4
Abbildung 2: Altersgruppen: Mitarbeiterinnen der Einrichtungen vs. Teilnehmerinnen der Tagung	7
Abbildung 3: Modell zur Wissenserzeugung von Nonaka/Takeuchi (1995).....	12
Abbildung 4: Wissenserzeugung und Generationenwechsel in den Frauensuchteinrichtungen	13
Abbildung 5: Das Aufwand-Ertrags-Balance-Modell nach Lorenz/Rohrschneider (2008)	25

1. Einleitung

1.1 Ausgangslage des Projektes

Seit ihren Anfängen in den 1980er Jahren hat sich die Frauensuchtarbeit in Deutschland einer geschlechterdifferenzierten Analyse von „Drogenkonsum“ und „Sucht“ gewidmet und die Bedeutung von Geschlechterverhältnissen, gesellschaftlichen Zuschreibungen, Bewertungen und Diskriminierungen für diese Phänomene deutlich gemacht. Es ist ihr Verdienst, dass heute fachlich unumstritten ist, dass zentrale Unterschiede in den Konsummotiven und -mustern, den Lebensrealitäten und Suchterkrankungen – d.h. den Einstiegswegen, Ursachen, Verläufen, Ausstiegsfaktoren etc. – von Frauen und Männern bestehen, die eine geschlechtersensible Betrachtung, Beratung und Behandlung erfordern. In kritischer Abgrenzung gegenüber der traditionellen, „geschlechtsneutralen“ Sucht- und Drogenhilfe und ihrer Gleichsetzung von weiblichen und männlichen Bedürfnissen hat sich eine differenzierte und professionalisierte Praxis der frauenbezogenen Suchtarbeit entwickelt und etabliert. Deren feministische Konzepte reflektieren die einschränkenden und widersprüchliche Zuschreibungen von Weiblichkeit, Frau-Sein und Frauenleben, strukturelle Gewalt gegen Frauen sowie biografische Gewalterfahrungen, Traumatisierungen, Ungleichbehandlungen und Entwertungen im Hinblick auf „Suchtkarrieren“ von Frauen und setzen diese in der praktischen Arbeit um.

Nach mehr als drei Jahrzehnten ist der Generationenwechsel in der Frauensuchtarbeit ein dringliches Thema: Die „Pionierinnen“ sind in den Ruhestand eingetreten, die Zweite Generation der Verantwortlichen wird in den kommenden Jahren aus dem Berufsleben ausscheiden. Junge Kolleginnen als Nachfolgerinnen sind nur schwer zu erreichen, da die Thematik „Frauen (bzw. Gender) und Sucht“ bislang kaum Eingang in die Ausbildung der entsprechenden Berufsgruppen gefunden hat und keine Konzepte/Methoden existieren, wie das über Jahrzehnte erworbene Fach- und Handlungswissen gesichert und weitergegeben werden kann.

Parallel dazu sind die Klientinnen mehrheitlich in jüngerem Alter und weisen veränderte Konsummuster, Lebenslagen, -perspektiven etc. auf. Insofern findet aktuell ein „doppelter Generationenwechsel“ statt. Darüber hinaus machen gesellschaftliche Veränderungen Auseinandersetzungen notwendig, die danach fragen, welche Konsequenzen hieraus für die frauengerechte Suchtarbeit zu ziehen sind. Damit rücken grundlegende konzeptionelle sowie Haltungsfragen in den Fokus, die im Sinne eines umfassenden Qualitätsverständnisses einer Überprüfung und eventuellen Neujustierung der Angebotsstrukturen bzw. -gestaltung sowie Ziele und Zieldefinitionen der Frauensuchtarbeit bedürfen und effektive Strategien und Konzepte auf Ebene der Träger-, Einrichtungs- und Personalstruktur erfordern.

1.2 Ziele des Projektes

Dass Generationenwechsel und Qualitätssicherung dringliche Themen in der Frauensuchtarbeit sind, wurde bereits seit längerem auf den einmal pro Jahr stattfindenden Treffen des „Verbund der feministischen Suchthilfeeinrichtungen für Mädchen und Frauen in Deutschland“, dem bundesweiten Zusammenschluss von zehn autonomen feministischen Trägern im Bereich der Suchthilfe, diskutiert.

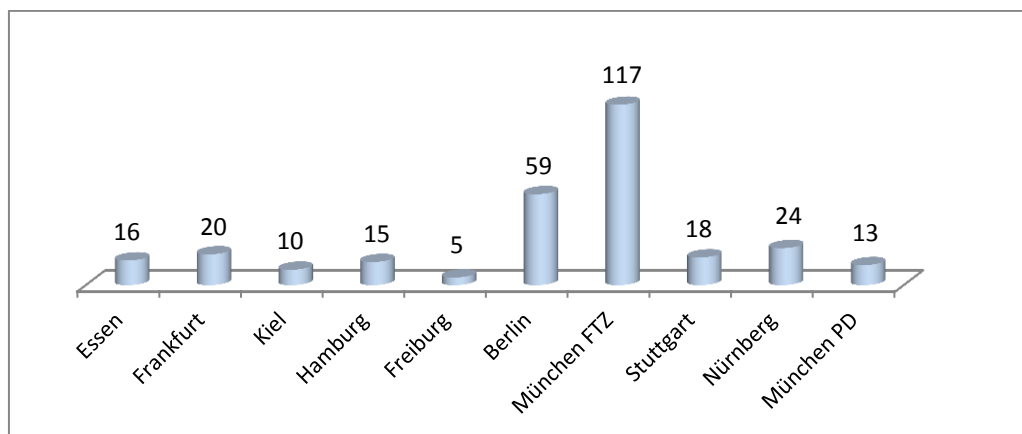
Aufgrund der knappen Ressourcen und der geografisch breiten Streuung der feministischen Einrichtungen in Deutschland konnte bislang jedoch keine gezielte und kontinuierliche Auseinandersetzung erfolgen. Regionale oder überregionale Fachtagungen zu diesem Thema haben bislang nicht stattgefunden.

Vor diesem Hintergrund war das Hauptziel der Fachkonferenz, erstmals einen überregionalen Rahmen für einen intensiven, differenzierten und strukturierten Austausch zum Thema „Generationenwechsel“ zu schaffen. Eine weitere Zielsetzung war es, Mitarbeiterinnen unterschiedlicher Generationen der feministischen Suchthilfeeinrichtungen für die Teilnahme und Beteiligung an der Tagung zu gewinnen. Inhaltlich zielte die Tagung darauf ab, den Dialog über Positionen der „ursprünglichen“ Frauensuchtarbeit sowie über das (heutige) Verständnis von feministischer Beratung und Behandlung zu befördern, bisherige Arbeitsansätze und -ziele auf ihre Aktualität hin zu reflektieren und weiterzuentwickeln sowie Strategien für die Generationenübergabe und die Erfahrungssicherung unter Berücksichtigung von Gelingens-Faktoren und „Stolperfallen“ zu erarbeiten.

Der Thematik der „Qualitätssicherung“ sollte eine vertiefende und umfassende Bedeutung zukommen, so dass bereits bei der Planung der Fachkonferenz die Verschriftlichung von Praxiserfahrungen im Zusammenhang mit fachlichen Grundlagen und Erkenntnissen beschlossen und begonnen wurde.

Erstmalig wurde auch die Mitarbeiterinnen-Struktur der feministischen Suchthilfeeinrichtungen in Deutschland erfasst: Insgesamt sind bei den 10 Trägern 297 Mitarbeiterinnen fest angestellt. Der überwiegende Teil der Träger beschäftigt 5 – 25 fest angestellte Mitarbeiterinnen.

Abbildung 1: Anzahl der festangestellten Mitarbeiterinnen bei den Trägern der Einrichtungen



2. Erhebungs- und Auswertungsmethodik

2.1 Operationalisierung der Ziele

Die in Kap. 1.2 dargestellten Zielsetzungen wurden wie folgt operationalisiert:

Das Projekt schließt erfolgreich ab, wenn

- ⇒ ein Rahmen für einen differenzierten und zielorientierten Dialog zwischen Mitarbeiterinnen unterschiedlicher Generationen über Verständnis, Ansätze und Ziele der Frauensuchtarbeit/ feministischen Beratung und Behandlung geschaffen wird;
- ⇒ die Beteiligung von Mitarbeiterinnen unterschiedlicher Generationen an der Fachkonferenz erreicht wird;
- ⇒ es den Teilnehmerinnen gelingt, Erkenntnisse abzuleiten, wie eine Bündelung und Explizieren des Handlungswissens und der Praxiserfahrungen, das Erfassen der Positionen, Perspektiven und Haltungen der Mitarbeiterinnen für die jeweilige Einrichtung konzipiert und umgesetzt werden kann;
- ⇒ jeweils bezogen auf die Spezifika der einzelnen Einrichtungen, Handlungskonzepte für Generationenwechsel und Erfahrungssicherung entwickelt werden können;
- ⇒ eine gemeinsame Verständigung zu den heutigen Grundlagen feministischer Beratung und Behandlung erfolgen kann.

Das Projekt kann als erfolgreich betrachtet werden, wenn

- ⇒ jede beteiligte Einrichtung mit Mitarbeiterinnen unterschiedlicher Generationen an der Fachkonferenz teilnimmt;
- ⇒ die Inhalte und Erkenntnisse aus der Fachkonferenz in den jeweiligen Einrichtungen mit allen Mitarbeiterinnen vertieft und erforderliche Handlungsschritte angestoßen werden;
- ⇒ die Erkenntnisse aus der Fachkonferenz in die inhaltliche und strukturelle Weiterentwicklung der beteiligten Einrichtungen einfließen und Impulse für die Entwicklung interner Prozesse bezüglich des Generationenwechsels liefern;
- ⇒ Methoden für die nachhaltige Erfahrungssicherung und die Weitergabe von Erfahrungswissen angestoßen werden;
- ⇒ eine ausführliche Dokumentation der Fachkonferenz vorliegt, die die beteiligten Institutionen für ihre internen Prozesse nutzen können.

2.2 Datenerhebung, Datenauswertung

Die geplante Teilnehmerinnen-Anzahl (50 Frauen) verringerte sich aufgrund kurzfristiger Erkrankungen auf 48 Teilnehmerinnen. Von dem ursprünglichen Plan, dass aus jeder Institution 5 Mitarbeiterinnen teilnehmen, musste aufgrund von Arbeitsbelastung, Krankheits- und Vertretungssituationen leicht abgewichen werden. Vereinzelt konnten nur vier Mitarbeiterinnen teilnehmen: Die somit frei werdenden Teilnahme-Plätze wurden in einem Losverfahren vergeben. Durch kurzfristige (am Tag vor der Fachkonferenz) Absagen frei werdende Plätze konnten nicht mehr besetzt werden.

Zur Evaluation der Fachkonferenz wurde miteinander vereinbart, dass diese ca. zwei Wochen nach der Fachkonferenz über das Internet-Fachportal BELLA DONNAweb erfolgen sollte, um neben der Be-

wertung der Fachkonferenz ebenfalls zu erfassen, ob und wie Prozesse in den jeweiligen Einrichtungen angestoßen werden konnten.

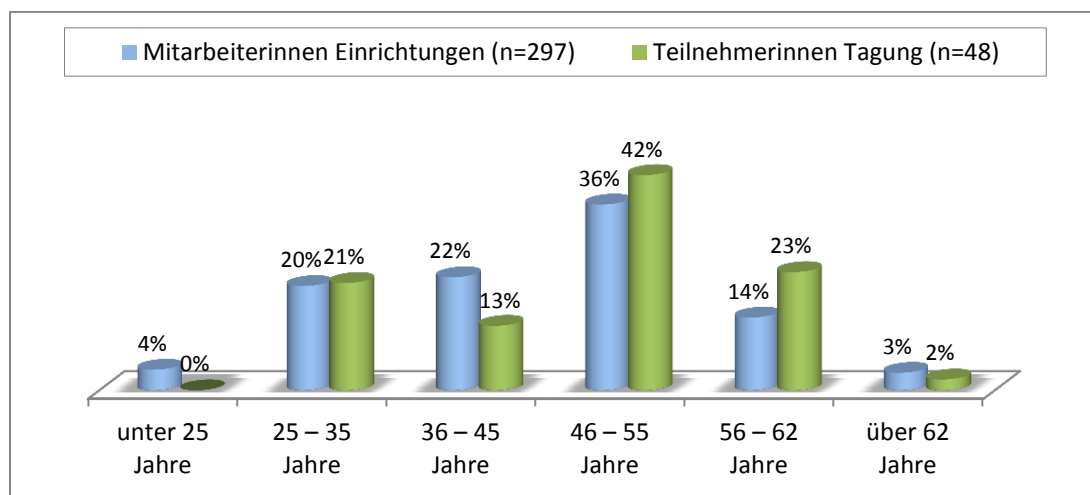
Die gesamte Tagung wurde durch eine äußerst erfahrene Moderatorin begleitet.

3. Ergebnisse

3.1 Teilnehmerinnen und Altersstruktur

An der Tagung nahmen insgesamt 48 Mitarbeiterinnen der zehn im „Verbund der feministischen Suchthilfeeinrichtungen für Mädchen und Frauen in Deutschland“ zusammengeschlossenen Träger teil. Die jüngste Teilnehmerin war 25 Jahre alt, die älteste 71 Jahre. Insgesamt zeigt sich also eine sehr große Altersspanne von 46 Jahren. Der Zielsetzung entsprechend, waren Mitarbeiterinnen unterschiedlicher Generationen auf der Tagung vertreten. Wie die nachfolgende Abbildung zeigt, repräsentierten die Tagungsteilnehmerinnen dabei annähernd die Altersstruktur der Mitarbeiterinnen in den Einrichtungen. Auf der Tagung etwas überrepräsentiert waren die Altersgruppen der 46- bis 55-Jährigen sowie insbesondere der 56- bis 62-Jährigen, während die Altersgruppe der 36- bis 45-Jährigen unterrepräsentiert war.

Abbildung 2: Altersgruppen: Mitarbeiterinnen der Einrichtungen vs. Teilnehmerinnen der Tagung



Methodisches Kernstück der Tagung war die Arbeit in verschiedenen Workshops, die teils generationenhomogen, teils generationenübergreifend zusammengesetzt waren. Um diese jeweiligen Zusammensetzungen zu erleichtern und auch einen visuellen Eindruck über die verschiedenen Generationen zu geben, wurden die Tagungsteilnehmerinnen in drei Altersgruppen eingeteilt und diese Altersgruppen anhand farbig unterschiedlicher Namensschilder kenntlich gemacht:

- bis 40 Jahre: 14 Teilnehmerinnen (gelb)
- 41-55 Jahre: 22 Teilnehmerinnen (grün)
- über 55 Jahre: 12 Teilnehmerinnen (blau)

Neben dem Kriterium der Generationenzugehörigkeit wurde in den Workshops, je nach Thema, einrichtungsintern bzw. –übergreifend gearbeitet.

3.2 Themenblöcke

3.2.1 „Wie wir wurden, was wir sind“

In diesem ersten Themenblock wurde zunächst in einrichtungsinternen Gruppen (jeweils n=4-5 Mitarbeiterinnen) gearbeitet und die Entwicklungslinie der jeweiligen Einrichtung von der Gründung bis heute nachgezeichnet. Die älteste Einrichtung wurde bereits vor 37 Jahren gegründet, die jüngste Einrichtung vor 20 Jahren.

Anschließend bildeten sich jeweils zufällig gebildete „Tandems“ aus zwei einrichtungsinternen Gruppen zum Austausch über die „überraschendste Gemeinsamkeit“ und „den deutlichsten Unterschied“. Diese Aspekte wurden anschließend im Plenum vorgestellt.

Nicht „überraschend“, aber ausgesprochen deutlich ersichtlich wurden die Parallelen der Entwicklungen der Träger und Einrichtungen, unabhängig von geografisch spezifischen Bedingungen:

Insbesondere zeigte sich, dass die Trägergründung und die Bemühungen um eine Finanzierung von Drogenhilfeeinrichtungen für Frauen einen immens hohen Arbeitseinsatz, der weit über die gesetzlich vereinbarte Arbeitszeit hinausging, erforderten. Bei allen Trägern ist ein hoher zusätzlicher (ehrenamtlicher = unbezahlter) Arbeitseinsatz von engagierten Praktikerinnen zu verzeichnen – besonders intensiv in den Gründungsjahren, meist jedoch auch weit darüber hinaus. Gekennzeichnet waren die Bemühungen um eine Finanzierung frauenbezogener Arbeit in eigener Trägerschaft durch eine mangelnde Auseinandersetzungsbereitschaft potenzieller Leistungs-/Kostenträger zu Fragen der Geschlechterdifferenzierung, bei einem gleichzeitig bestehenden Defizit an Forschungserkenntnissen zu dieser Thematik und somit einem Mangel an Argumentationshilfen. Für die Frauen der „Ersten Generation“ standen von daher keine gesicherten wissenschaftlichen Erkenntnisse zur Verfügung, sondern es waren in erster Linie Praxiserfahrungen, auf deren Basis sich das Engagement für eine geschlechtshomogene Arbeit mit Frauen entwickelte.

Darüber hinaus gab es durchaus intensive „Konkurrenz-Sorgen“ etablierter Träger der Drogenhilfe, die offensiv eine Anerkennung und Förderung von Fraueneinrichtungen vor Ort zu verhindern suchten.

Insgesamt waren die Gründungsjahre geprägt durch z.T. zermürende Debatten um die Berechtigung einer geschlechtsbezogenen Suchtarbeit mit Frauen und um die Notwendigkeit von Angeboten für Frauen in geschlechtshomogenen Einrichtungen; durch andauernde Legitimation und Rechtfertigung bei gleichzeitigem Mangel an ausreichender institutioneller Förderung und Absicherung.

Parallel dazu fand aber bereits eine Professionalisierung statt: Die Erkenntnisse, die sich aus der fachlich veränderten Arbeit ergaben (viele der Mitarbeiterinnen der „Ersten Generation“ verfügten über Berufserfahrungen in der „traditionellen“ Drogenhilfe), mussten be- und ausgewertet werden, Kon-

zepte wurden entwickelt und modifiziert und es mussten Antworten gefunden werden auf Fragen, die sich erst durch die spezifische Arbeit mit Frauen ergaben.

Ebenso mussten Organisationsstrukturen entwickelt und gelebt werden: Insbesondere die internen Debatten um Macht und Hierarchie in institutionellen Strukturen und die Suche nach möglichen, alternativen Formen zu den bestehenden Strukturen der Drogenhilfe waren zeit- und energieintensiv.

Alle Träger und Einrichtungen haben heute den „Projekte-Status“ längst verlassen. Übereinstimmend wird die Arbeit als fachlich erforderlich und hochqualifiziert eingeschätzt und die Impulse aus dieser Tätigkeit für die gesamte Suchthilfe¹ in Deutschland als ausgesprochen weitreichend beurteilt (siehe dazu auch: „Unser Erbe“; 3.2.3) – die finanzielle Absicherung entspricht allerdings auch weiterhin nicht diesen Tatsachen.

Der Legitimations- und Rechtfertigungsdruck bezieht sich heute weniger auf die Notwendigkeit der Arbeit – die bisherige Forschung hat die Ausgangslagen und Erkenntnisse aus den Anfängen längst bestätigt und viele Themen sind mittlerweile „etabliert“ (Beispiel: Trauma und Sucht, siehe „Unser Erbe“; 3.2.3) – sondern nach wie vor auf die Finanzierung der Einrichtungen und Angebote.

Bei vielen Trägern ist ein Engagement der Mitarbeiterinnen über die bezahlte Arbeitszeit hinaus immer noch und immer wieder erforderlich, dieses Engagement wird jedoch von den Mitarbeiterinnen unterschiedlicher Generationen durchaus unterschiedlich bewertet (siehe: 3.2.2).

Identifiziert werden konnte eine weitere deutliche Gemeinsamkeit: Trotz der äußeren „Widrigkeiten“ und des hohen Einsatzes von Energie, um diese zu bewältigen, findet sich bei allen zehn Einrichtungen und über die gesamte „Tradition“ der Frauensuchtarbeit eine stetige inhaltliche, konzeptionelle sowie fachliche Weiterentwicklung und ein kreatives Wachstum. Und auch wenn diese fortwährenden Veränderungen als eine zusätzliche Anstrengung von den Mitarbeiterinnen wahrgenommen wurden und werden, kommt der konstruktiven Entwicklung und Gestaltung des Arbeitsfeldes sowie der Konzepte und Angebote eine eigene Bedeutung zu: Diese Gestaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten, die die Einrichtungen der Frauensuchtarbeit kennzeichnen, führen auch zu einer hohen Arbeitszufriedenheit bei den Mitarbeiterinnen und unterstützen dabei, flexibel, pragmatisch und qualifiziert auf die unterschiedlichen und sich verändernden Bedarfe der Klientinnen zu reagieren. So sind neue Konzeptionen und Angebote auch in Zeiten von massiven Finanzierungseinbrüchen entstanden – im Prinzip gegenläufige Tendenzen, die bei einem Blick auf die „Tradition“ der Fraueneinrichtungen jedoch veranschaulichen, dass Existenzdruck und finanzielle Unsicherheiten als Bestandteile der All-

¹ Der Begriff der „Suchthilfe“ wird umfassend genutzt und bezieht die „Drogenhilfe“ ein.

tagsrealität integriert werden mussten/müssen, ohne jedoch dazu zu führen, dass Fachlichkeit und Weiterentwicklung stagnieren.

Dass diese Prozesse häufig einen Spagat für die in der Finanzverantwortung stehenden Mitarbeiterinnen darstellten bzw. darstellen, wird als eine der großen Belastungen in diesem Arbeitsfeld gesehen. Für die Mitarbeiterinnen der nachfolgenden Generation stellt dies auch eine weitere Unattraktivität bei der Bewertung dieser Personalstellen dar (siehe: 3.2.4).

Für die Mitarbeiterinnen in Leitungsfunktionen lässt sich als weitere Übereinstimmung feststellen, dass die erforderlichen Qualifikationen in der Regel nicht durch die bisherige(n) Ausbildung(en) erworben werden konnte(n). Vielmehr könnte „Lernen nach Bedarf“ hier die Überschrift sein: Ein großer Teil der Mitarbeiterinnen in Leitungsfunktion hat zusätzliche Kompetenzen durch Zusatzausbildungen erworben, so z.B. Betriebswirtschaft und betriebswirtschaftliches Management, Sozialmanagement, Rhetorik etc. Instrumente wie Coaching und externe Supervision werden von ihnen ebenfalls mit positiver Erfahrung genutzt.

Als deutlichste Unterschiede zwischen den Einrichtungen konnten benannt werden:

- Akzeptanz- vs. Abstinenzorientierung bei der Trägergründung,
- die jeweiligen Ausrichtungen bzw. Spezialisierungen,
- unterschiedliche Finanzierungen,
- kontinuierliches Wachstum vs. wiederholte Veränderungen durch Wegfall von Einrichtungen/Projekten aufgrund mangelnder Finanzierung,
- Krisen durch Personalknappheit bzw. durch Unterbrechungszeiten bei den Gründungsfrauen (z.B. durch Mutterschutz-, Erziehungs- und Elternzeiten),
- Tätigkeitsprofile und finanzielle Bewertung der Geschäftsführerinnen/Leiterinnen der Einrichtungen: Der überwiegende Teil der Geschäftsführerinnen ist auch noch in der praktischen Arbeit tätig, da es in der Regel keine Finanzierung für die Personalstellen der Geschäftsführerinnen gibt – dadurch besteht häufig keine Möglichkeit, die Frauen in Personal- und Finanzverantwortung entsprechend zu entlohnen;
- die Einrichtungsgröße (die kleinste Einrichtung hat heute 5 fest angestellte Mitarbeiterinnen, die größte 117).

3.2.2 Gelingensbedingungen für Generationenwechsel und Erfahrungstransfer

Als „Blick über den Gartenzaun“ wurden basierend auf den Erfahrungen und den Erkenntnissen zum Generationenwechsel in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) Gelingensbedingungen für Generationenwechsel und Erfahrungstransfer vorab im Plenum in Form eines Impulsreferats vorgestellt und anschließend auf deren Übertragbarkeit auf Frauensuchteinrichtungen hin reflektiert und diskutiert.

Als wesentliche Schritte für den Generationenwechsel in KMUs lassen sich identifizieren:

- Nüchterne Analyse der aktuellen Situation in den jeweiligen Einrichtungen

- intern - z.B. mit einem Demographie-Check
 - extern - Was ändert sich im Umfeld?
- Früh mit der Planung beginnen
 - mindestens fünf Jahre vor der anstehenden Stabsübergabe
 - Zeitbedarf für Planung nicht unterschätzen – der Betrieb läuft parallel weiter
- „Pionierinnen“: Abgeben wollen und können
 - sich nicht gut trennen können, Gewohntes für das „Normale“ halten
 - zu wenig andere Lebensinhalte der „Gehenden“; wer traut sich, mit den „Pionierinnen“ Klartext zu sprechen?
- „Nachkommende“: Übernehmen wollen, können und dürfen
 - Anderes Lebenskonzept („Generation Y“)?
 - Vorausschauend komplexe Schlüssel-Kompetenzen lernen/ erweitern
 - Nachfolgeeignung an Anforderungsprofil prüfen – nicht „Hand auflegen“ oder „Familienbande“
 - Experimentieren (und scheitern) dürfen
- Erfahrungen explizieren und „transportfähig“ machen
- Die Zeit bis zur Übergabe aktiv gestalten:
 - „Aufräumen und renovieren“ - manches bewahren, manches beerdigen, manches neu entwickeln
 - Bewusst gestalten: Wann in homogenen Gruppen, wann in heterogenen Gruppen zusammen arbeiten? → Wo es geht: Schon mal Zukunft schnuppern

In diesem Zusammenhang liefert das SECI-Modell (**S**ocialization, **E**xternalization, **C**ombination, **I**nternalization) von Nonaka/Takeuchi (1995; s. Abb. 3) Impulse, wie Wissen und Erfahrung zwischen den Generationen vermittelt und weitergegeben werden kann. Das Modell beschreibt die Entstehung, Weitergabe und Entwicklung von Wissen, vor allem die Explizierung von implizitem Wissen und die Entstehung von organisationalem Wissen. Dabei unterscheidet das Modell zwischen explizitem Wissen, d.h. Wissen, das objektiv, kodifiziert, transferierbar und formaler Natur ist, und implizitem Erfahrungswissen, welches nur schwer oder gar nicht vermittelbar ist und nicht kodifiziert vorliegt.

Dieses implizite Wissen basiert auf Erlebnissen, der Kultur, Emotionen und Werten und zeigt sich weniger in Qualifikationen, sondern mehr in methodischen und sozialen Kompetenzen, in Handlungs-routinen und Vorgehensweisen, ebenso wie in Überzeugungen, Glaubenssätzen und kulturell festgeschriebenen Schemata. Die Explizierung impliziten Wissens gilt als wesentliche Voraussetzung für die Schaffung neuen Wissens, wobei die Generierung von Wissen als kontinuierliche Transformation zwischen implizitem und explizitem Wissen entworfen wird.

Zentral für das Modell „ist die Erkenntnis, dass neues Wissen nicht einfach aus der Verarbeitung objektiver Informationen entsteht“, sondern ebenso „von den stillschweigenden, oft höchst subjektiven Einsichten, Eingebungen und Mutmaßungen der Einzelnen ab[hängt], dieses zu prüfen und vom ganzen Unternehmen zu nutzen. Als Hebel dient dabei persönliches Engagement und die Bereitschaft aller, sich mit dem Unternehmen und seinem Auftrag zu identifizieren“ (North 2002: 200).

Abbildung 3: Modell zur Wissenserzeugung von Nonaka/Takeuchi (1995)

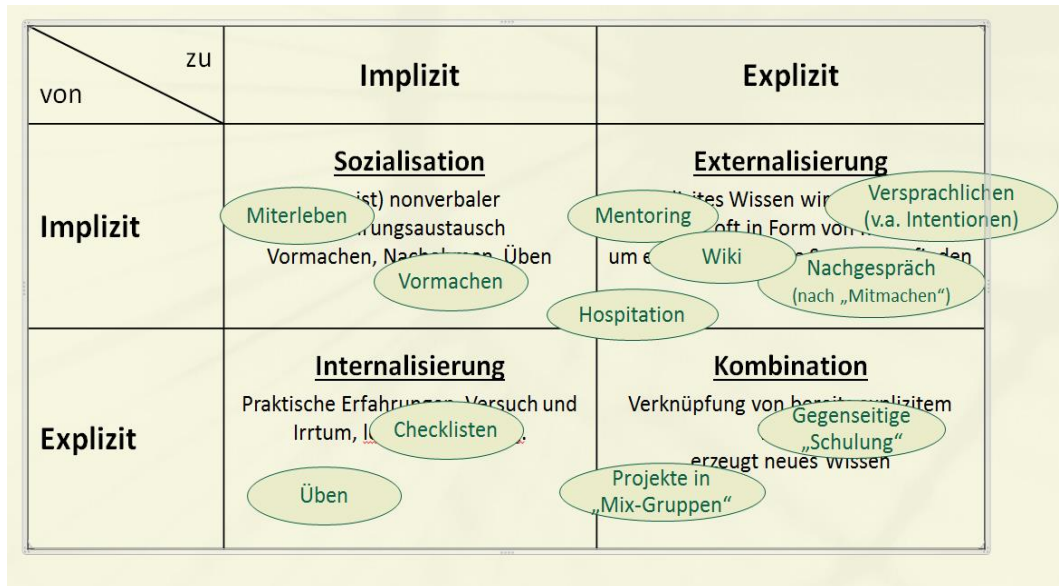
von \ zu	Implizit	Explizit
Implizit	<u>Sozialisation</u> (meist) nonverbaler Erfahrungsaustausch Vormachen, Nachahmen, Üben	<u>Externalisierung</u> Implizites Wissen wird sprachlich vermittelt, oft in Form von Metaphern, um eine gemeinsame Sprache zu finden
Explizit	<u>Internalisierung</u> Praktische Erfahrungen, Versuch und Irrtum, <u>learning by doing</u> .	<u>Kombination</u> Verknüpfung von bereits explizitem Wissen erzeugt neues Wissen

Das Modell beschreibt vier miteinander verknüpfte spiralförmige Formen der Wissensumwandlung:

Durch **Sozialisation** (implizit zu implizit) kann implizites Wissen entstehen, indem Erfahrungen geteilt werden. Dies kann ohne die Verwendung von Sprache geschehen, beispielsweise durch Vormachen und Nachahmen, Beobachten oder Üben. Damit implizites Wissen explizit und somit auch für andere zugänglich und nachvollzogen werden kann, muss es in irgendeiner Form sprachlich vermittelt werden, beispielsweise durch das Bilden von Hypothesen, durch Metaphern, Konzepte oder Modelle. Diese Transformation von implizitem zu bewusstem/explizitem Wissen wird als **Externalisierung** bezeichnet. Durch **Kombination** (explizit zu explizit) wird bestehendes explizites Wissen durch die Verbindung mit anderen Wissensinhalten zu neuem explizitem Wissen umgewandelt. Beispielsweise werden Konzepte miteinander verbunden, abgeglichen, sortiert, kategorisiert und kombiniert – und so in ein vorhandenes Wissenssystem eingegliedert. Das Abgleichen und Kombinieren kann auf unterschiedlichen Wegen passieren; über Diskussionen, durch das Überarbeiten von Dokumenten, über Netzwerke, etc. Eine Kombination führt dazu, dass Wissen in abrufbarer Form der Organisation zur Verfügung steht, wobei nicht die Wissensbasis an sich erweitert wird, sondern die Anwendungsbreite (z.B. wenn vorhandenes explizites Wissen auf neue Problemstellungen übertragen wird). Der Vorgang, bei dem neu erworbenes Wissen in implizites, d.h. verinnerlichtes Wissen transformiert wird, wird schließlich als **Internalisierung** bezeichnet. Hiermit ist das geflügelte Wort des ‚learning by doing‘ stark verbunden. Sobald das neue Wissen in implizites Wissen und Handeln übergegangen ist, kann es wiederum an andere weitergegeben werden, sich die Spirale weiterdrehen und neues Wissen entstehen.

Übertragen auf den Generationenwechsel in den Frauensuchteinrichtungen und die damit verbundenen Herausforderungen des Wissens- und Erfahrungstransfers könnten sich die einzelnen Formen der Wissensumwandlung wie folgt gestalten:

Abbildung 4: Wissenserzeugung und Generationenwechsel in den Frauensuchteinrichtungen



Anschließend an diesen theoretischen Impuls wurde in einrichtungsgemischten Gruppen im Hinblick auf den Generationenwechsel zusammengetragen:

- Womit gute Erfahrungen gemacht wurden,
- Welche Stolperfallen erlebt wurden, die zukünftig berücksichtigt werden müssen,
- Welche weiteren Ideen zu einem gelingenden Generationenwechsel im gemeinsamen Austausch entwickelt wurden.

Gute Erfahrungen

- Einarbeitung planen und finanziell absichern – Doppelbesetzung, lange Überschneidungszeiten der „alten“ mit der „neuen“ Mitarbeiterin („Mitlaufen“), Austausch, gemeinsame Reflexion,
- Beteiligung, z.B. bei Arbeitsplatzbeschreibung; bei Haltungsfragen, die vom Team gewünscht sind,
- Lernen durch Vertretungen,
- eigene Erfahrungen ermöglichen – Veränderungen ermöglichen (neue Möglichkeiten erkennen durch neuen Stil),
- für „neue“ Mitarbeiterinnen: Supervision, Intervention, Coaching, Einarbeitung, Begleitung, Krisenmanagement,
- für „alte“ Mitarbeiterinnen: Supervision,
- Check-Liste für Arbeitsabläufe (ähnlich wie dies bei QM der Fall ist),
- Verschriftlichung muss „für alle verstehbar“ sein,
- Dokumentation als Standard für alle zugänglich und transparent,
- gemeinsame Entwicklung und gemeinsames Hinterfragen von Handlungsabläufen,
- gemeinsames Leitbild/hohe Identifikation (vs. Arbeitnehmerinnen-Haltung),
- Haltungen klären: was ist unser Feminismus – auch in Vorstellungsgesprächen,
- Transparenz,

- klare Kommunikation,
- Wechsel von Leitungsposition zurück ins Team: begleitet durch Supervision/Coaching,
- junge Kolleginnen in die Gremien,
- personelle Erweiterungen (Praktikantinnen übernehmen),
- Team-Austausch,
- Bildung von Fachteams,
- Distanz, Sachlichkeit,
- „alte“ Mitarbeiterinnen: offen sein für neue Impulse, Entwicklungen und Veränderungen,
- Zeit und Wohlwollen beim Wechsel,
- Zeit für Abschied und Neuanfang,
- Verabschiedungsrituale für alle – guter, klarer Abgang /Übergabe.

Stolperfallen

- mangelnde Finanzen und zeitliche Ressourcen für Einarbeitung und Überschneidung,
- zu späte Planung,
- mangelnder emotionaler Abstand der „alten“ Mitarbeiterin,
- „alte“ Mitarbeiterinnen fühlen sich nicht genug Wert geschätzt,
- alte Muster: „Das haben wir schon immer so gemacht“,
- alte Erfahrungen sind „heilig“,
- Arbeiten in der Vergangenheit („Wir haben damals“...),
- unklare Rollendefinition: z.B. wenn Mitarbeiterin (auch) Leitungsfunktion übernimmt ➤ Rollenkonflikte,
- „Wissen in die Rente mitnehmen“,
- Wissen ist nicht verfügbar („nur im Kopf, nicht auf dem Server“),
- Überlastung – geplante Nachfolgerin springt ab – und dann?
- mangelnde Transparenz,
- mangelnde Dokumentation,
- starre Strukturen,
- Ideal des grenzenlosen Engagements,
- Abgang aus dem gleichen Kompetenzfeld (GF und Verwaltung),
- Wechsel von Leitungsposition zurück ins Team ohne Supervision/Coaching,
- Missverständnisse in der Kommunikation,
- Vorurteile bzw. falsche Annahmen (aufgrund von fehlendem Austausch),
- unterschiedliche Auffassungen zum Feminismus,
- Studium: mangelndes Fachwissen zur geschlechtsbezogenen Suchtarbeit mit Frauen.

Weitere Ideen

- internes „Experimentieren mit Ansage“,
- gemeinsame Entwicklung von Handlungsabläufen bei Generationenwechsel – Pläne durchspielen,
- gemeinsam die Wissensweitergabe planen (Inhalte, Form, Zeit etc.),
- Unterstützung (Vorstand, Leitung, Coaching)-,.
- neue Modelle entwickeln (z.B. Leitung aufteilen),
- Vorbildfunktion, z.B. als Leitung – auch vorleben,
- gedankliches Herantasten (Prozesse ermöglichen),
- Definitionen der Leitungsaufgaben und Anforderungen,
- Qualifikationen aneignen,
- Ex-Praktikantinnen einbeziehen,
- Grundgedanken werden von allen Mitarbeiterinnen getragen und diskutiert: z.B.: Was ist Feminismus?
- Leitbild in ständiger Diskussion,

- Austausch und Raum für Austausch,
- neue Projekte gemeinsam entwickeln - neue Projekte als Anreiz.

Dass der Generationswechsel eine planerische und emotionale Herausforderung darstellt, wurde in der Diskussion und Auseinandersetzung mit den unterschiedlichen Aspekten deutlich. Gleichzeitig zeigte sich die Vielfalt der Ebenen, die einbezogen werden müssen: Neben der „Einrichtungskultur“ und grundlegenden Fragen der Haltung muss der Blick auch auf die strukturelle ebenso wie auf die persönliche Ebene gerichtet werden. Gleichzeitig steht auch die Frage nach der Beteiligung an dem Prozess des Generationenwechsels im Fokus.

Als eines der zentralen Themen kann die Situation der Leitungs- bzw. Geschäftsführungsposition identifiziert werden. Die Arbeitsplätze der hoch engagierten „alten“ Mitarbeiterinnen sind insbesondere für die jungen Frauen nicht attraktiv – wobei sich die Frage der Attraktivität bei den „hoch engagierten alten Mitarbeiterinnen“ im Verlauf der „Geschichte“ in der Regel gar nicht stellte: Die Aufgaben mussten erledigt werden und eine musste es tun...

Dennoch wird zu Recht heute die Frage gestellt, wie diese Personalstellen attraktiv gestaltet werden können, oder ob z.B., als ein alternatives Modell einer der Fraueneinrichtungen, die Aufgaben auf zwei Schultern aufgeteilt und getragen werden können.

Im Zuge der Vorbildfunktion der Leitenden bzw. Geschäftsführerinnen wäre es sicherlich günstig, wenn diese ihre eigenen Personalstellen auch für sich selbst noch attraktiv gestalten können, nicht erst für die Nachfolgerinnen.

3.2.3 „Unser Erbe“ – bis jetzt... oder:

Welche Errungenschaften der feministischen Einrichtungen haben die Suchthilfe in Deutschland maßgeblich geprägt und bereichert?

Es sind zentrale und vielfältige Themen, Konzepte, Haltungen und Leistungen, die aus der Tätigkeit der feministischen Einrichtungen in die „traditionelle“ Suchthilfe eingeflossen sind – z.T. allerdings bis heute nicht insgesamt vorbehaltlos, tatsächlich konsequent und/oder fachlich umfassend.

Bei einer Sammlung (brainstorming) der zentralen „Errungenschaften“ der Frauensuchteinrichtungen in Deutschland fällt auf, wie vielen Tabus sich die Einrichtungen entgegen gestellt bzw. wie viele Tabus sie mit ihrer Tätigkeit aufgedeckt haben. Dass diese Prozesse sowohl für die Institutionen, als auch für die jeweiligen Frauen, die diese Tabus öffentlich hinterfragt, ausgesprochen und benannt haben, äußert fordernd sind und waren, liegt auf der Hand.

Andererseits haben diese Herausforderungen bei allen Einrichtungen der feministischen Suchthilfe auch zu der Erfahrung geführt, dass es möglich ist, erfolgreich Widerstände zu überwinden – auch wenn der persönliche „Preis“ als hoch bewertet wird.

Zudem zeigt die historische Entwicklung der Suchthilfe in Deutschland, dass viele der Themen, die z.B. mit einem Tabu belegt waren (explizit: Zusammenhänge zwischen sexuellen Gewalterfahrungen und Substanzkonsum: Trauma und Sucht) und durch die feministische Arbeit (Fach-)Öffentlichkeit erfuhren, heute durch Forschungsergebnisse belegt sind.

Als wesentliche Errungenschaften der feministischen Suchtarbeit wurden zusammen getragen:

Fachliche Sensibilisierung für die Zusammenhänge von Geschlecht (Geschlechtsidentität) und Suchtmittelkonsum

Einer der bedeutendsten Verdienste der feministischen Einrichtungen ist es, die Relevanz der Geschlechterdifferenzierung in Bezug auf Suchtmittelkonsum, Suchtentwicklung, -verlauf und Ausstieg aus der Drogenbindung herausgestellt und als fachlichen Standard etabliert zu haben.

Die daraus entwickelte, konsequent geschlechtsbezogene Arbeit mit Mädchen und Frauen hat die Suchthilfe und -forschung in Deutschland maßgeblich gefordert. Auch wenn die „traditionelle“ Sucht-/Drogenhilfe bis heute nicht selbstverständlich und umfassend geschlechtsbezogen ausgerichtet ist, gehört es eindeutig zum aktuellen fachlichen Standard, den „Faktor Geschlecht“ bei allen Maßnahmen, Angeboten etc. einzubeziehen.

Auch die fachliche Sensibilisierung für die Lebenswelten von Mädchen und Frauen und die jeweiligen Zusammenhänge zwischen den Motiven und Bedarfen und Substanzkonsum ist eine Errungenschaft der feministischen Einrichtungen. Frauen- und mädchenbezogene Konzepte für die ambulanten und stationären Angebote sind in den Einrichtungen der feministischen Suchthilfe entwickelt, überprüft und modifiziert worden und haben bis heute eine bedeutende Signalfunktion für die „traditionelle“ Suchthilfe.

Das Thema „Geschlecht als Ressource“ wurde von den Fraueneinrichtungen in die Beratungs- und Therapiearbeit aufgenommen – historisch deutlich vor der Auseinandersetzung mit der „Gender-Thematik“ in der Suchthilfe.

Ebenfalls die sich im Verlauf der letzten Jahre zwar insgesamt eher zögerlich, aber dennoch entwickelnde Sensibilisierung für jungen- und männerspezifische Themen in Bezug auf Suchtentwicklung und Suchtverhalten findet ihren Ursprung in der Arbeit der feministischen Einrichtungen.

Einbeziehung struktureller Bedingungen in die Auseinandersetzung um Sucht und süchtiges Verhalten

Heute fachlich unbestritten, dennoch kaum in der „traditionellen“ Suchthilfe umgesetzt, ist die Auseinandersetzung mit strukturellen Bedingungen in Bezug zu Sucht und süchtigem Verhalten sowie die Auswirkungen von struktureller Benachteiligung auf Mädchen und Frauen und deren Bedeutung für ihre Entwicklungsmöglichkeiten. Individualisierte Zuschreibungen von „Abweichung“, „Krankheit“ etc. wurden in einen gesellschaftlichen Kontext gestellt, in dem ein Bezug zwischen gesellschaftlich normierten und tradierten Rollenzuweisungen und -vorgaben und der jeweiligen Biografie von Frauen hergestellt wurde. Entwicklungsmöglichkeiten und -begrenzungen konnten so in einem neuen Zusammenhang „beleuchtet“ werden. Ein verändertes Verständnis hinsichtlich der Motive substanzkonsumierender Mädchen und Frauen konnte abgeleitet und Bedarfe passgenauer identifiziert werden.

Thematisiert wurde die gemeinsame Betroffenheit von gesellschaftlichen Bedingungen von Frauen als Klientinnen und Frauen als Beraterin/Therapeutin, deren Hindernisse und Potenziale in der geschlechtsbezogenen Arbeit und die Bedeutung des „Faktors Geschlecht“ in der praktischen Tätigkeit.

Der Auseinandersetzung mit der eigenen Geschlechterrolle, der Bedeutung der Geschlechtszugehörigkeit von „Helfender“ und „Hilfesuchender“ im Beratungs- und Therapieprozess kam bereits mit Beginn der Tätigkeit der Fraueneinrichtungen eine zentrale Rolle zu.

Haltung: Wertschätzung und Respekt

Zentral ist die Entwicklung und Implementierung einer veränderten Haltung gegenüber Frauen, die (illegale) Substanzen konsumieren – dazu gehören die Grundprinzipien von Wertschätzung und Respekt gegenüber den Betroffenen und die Sensibilisierung für Machtverhältnisse sowohl bezogen auf die gesellschaftlich strukturelle Benachteiligung von Mädchen und Frauen im Zusammenhang mit der Entstehung und dem Verlauf einer Suchtentwicklung, als auch bezogen auf die Settings der jeweiligen Hilfesysteme.

Beachtlich in diesem Zusammenhang ist, dass die Ausrichtung der „traditionellen“ Drogenhilfe in Deutschland zu diesem Zeitpunkt durchaus noch die Theorie von der „Junkie-Persönlichkeit“, die „gebrochen“ werden muss, in der Praxis umsetzte und z.T. „Unterwerfungsszenarien“ als spezifische Bestandteile „therapeutischer Arbeit“ praktizierte sowie von einem pathologisch-defizitären Erklärungsmodell von Sucht und Abhängigkeit ausging (und z.T. heute noch ausgeht).

Fachliche Anerkennung: Zusammenhang von Trauma und Sucht

Explizit ist insbesondere die fachliche Anerkennung der Zusammenhänge von Trauma und Sucht zu nennen, die ohne die Beharrlichkeit und gegen vielfältige Widerstände von den feministischen Einrichtungen benannt und in die Haltung und konzeptionelle Tätigkeit eingeflossen ist – und mit langer zeitlicher Verzögerung von der „traditionellen“ Suchthilfe und -forschung aufgegriffen wurde (obwohl der „Faktor Geschlecht“ in Bezug auf Trauma, Traumafolgestörungen und Sucht auch heute noch keine selbstverständliche, konsequente Berücksichtigung im Hilfesystem und der Suchtforschung findet).

Die Sensibilisierung für das Thema „Gewalterfahrungen bei süchtigen Frauen“, die Diskussion um Gewalt gegen Mädchen und Frauen – insbesondere sexuelle Gewalt – in unserer gesellschaftlichen Realität, aber auch in Einrichtungen der Drogenhilfe, ist eine Leistung der feministischen Einrichtungen der Suchthilfe.

Ebenso wurde in dieser spezifischen Arbeit ein Zusammenhang zwischen Trauma und weiteren psychischen/psychiatrischen Erkrankungen – über die Abhängigkeitserkrankung hinaus – hergestellt.

Die heutige eher selbstverständliche Auseinandersetzung der „traditionellen“ Suchthilfe mit der Thematik der sog. „Doppeldiagnosen“ (Komorbidität) in der Behandlung und Therapie umfasst allerdings keine selbstverständliche Einbeziehung des „Faktors Geschlecht“.

Sekundäre Traumatisierung

Eine besondere Herausforderung für die Einrichtungen der feministischen Suchthilfe waren besonders in den Anfangsjahren die Auswirkungen für die Beraterinnen und Therapeutinnen, die sich durch die massive Konfrontation mit erlebter Gewalt, insbesondere sexueller Gewalt, der Klientinnen ergaben. Während heute eher Erkenntnisse darüber vorliegen, wie sich eine sekundäre Traumatisierung² entwickeln kann und welche Strategien präventiv genutzt werden können/sollten, traf die Thematik die Frauensuchteinrichtungen zwangsläufig eher unvorbereitet: Dem Wissen um die hohe Prävalenz von Gewalterfahrungen substanzkonsumierender Frauen standen anfänglich kaum Erkenntnisse zum Risiko, zur Dynamik und zur Verhinderung einer sekundären Traumatisierung zur Verfügung.

² Unter einer sekundären Traumatisierung werden jene Belastungen zusammengefasst, die speziell in der Zusammenarbeit mit traumatisierten Menschen entstehen können. Demnach können Beraterinnen/ Therapeutinnen eine „übertragene“ Traumatisierung entwickeln, ohne direkten Kontakt zum Ausgangstrauma, sondern lediglich durch Zuhören, Einfühlen und bildhaftes Vorstellen. Die sekundäre Traumatisierung äußerte sich in Form von Symptomen, die auch bei posttraumatischen Belastungsstörungen (PTBS) auftreten. (vgl. Daniels 2006)

Fachliche Anerkennung: Zusammenhang zwischen Trauma und weiteren psychischen/psychiatrischen/psychosomatischen Erkrankungen: Ess-Störungen, Persönlichkeitsstörungen und Sucht

Die Erkenntnis, dass bei einem großen Teil der Frauen, die einen problematischen Substanzkonsum haben, auch Ess- und Persönlichkeitsstörungen vorliegen, die erkannt und jeweils explizit behandelt werden müssen, gehört zu den frühen Ergebnissen der Tätigkeit der feministischen Suchthilfeeinrichtungen. Die Erkenntnisse stehen in einem unmittelbaren Zusammenhang zu einem vertieften Blick auf die hohe Prävalenz von Gewalterfahrungen von substanzkonsumierenden Frauen und den Folgen früher und anhaltender Traumatisierungen, zu denen u.a. auch Ess-Störungen gehören.

Darüber hinaus belegte die Praxis der Frauensuchteinrichtungen nachdrücklich, inwiefern neben biologischen und persönlichkeitsbedingten Faktoren auch gesellschaftliche Normierungen und Zuschreibungen aufgrund der Geschlechtszugehörigkeit eine Bedeutung für die Entwicklung von gesundheitsschädigendem Verhalten aufweisen (Schönheitsideal für Frauen - Schlankheitsdruck).

Ressourcenorientierter Ansatz (Empowerment), Förderung der Autonomie und Respekt vor den Lebensentwürfen drogenkonsumierender Mädchen und Frauen

Während das Konzept des Empowerment heute eher zum fachlichen Standard der sozialen Arbeit gehört, war der Ansatz der feministischen Suchthilfeeinrichtungen, die Stärken und Fähigkeiten substanzkonsumierender Mädchen und Frauen als solche zu benennen und in die konzeptionelle Arbeit als eine zentrale Haltung und Methodik einzubeziehen, ein Novum in der Suchthilfe.

Die Förderung der Ressourcen und Potenziale betroffener Frauen mit dem Ziel, eine größtmögliche Autonomie zu erlangen, gehörte seit ihrem Bestehen zu den Grundlagen der Frauensuchtarbeit. Diese umfass(t)en die Stärkung von „Eigenmacht“ als Gegenpol zu biografischen Erfahrungen mit Ohnmacht und Hilflosigkeit (z.B. Erfahrungen mit Gewalt, insbesondere sexueller Gewalt), die Unterstützung bei der „Selbstbefähigung“ und das Erleben von Selbstwirksamkeit.

Historisch deutlich vor Beginn der Debatte um Akzeptanzorientierung in der traditionellen Suchthilfe formulierten die feministischen Einrichtungen als Anspruch an ihre Arbeit den Respekt vor der Selbstverantwortung betroffener Frauen sowie die Achtung auch vor unkonventionellen Lebensentwürfen und bezog diese Grundsätze in ihre ambulante und stationäre Tätigkeit ein. In der Umsetzung wurde u.a. von starren Eingangsritualen in das Suchthilfesystem und von eng vorgegebenen Betreuungszeiten abgerückt.

Unter dem heutigen Begriff des „Empowerment“ haben Fraueneinrichtungen die Opfer/Täter-Debatte sowohl öffentlich als auch mit den betroffenen Mädchen/Frauen geführt und ihnen Würde und Selbstachtung zurückgegeben.

Auch die Sensibilisierung für die bestehenden Macht- und Ungleich-Verhältnisse in den Settings von Beratung und Therapie sowie die Reflexion dieser Thematik und die Einbeziehung in die inhaltlich-fachliche Auseinandersetzung und Tätigkeit ist ein Verdienst der feministischen Suchthilfe.

Themenkomplex: Schwangerschaft, Mutterschaft und der Konsum illegaler Drogen; Kinder substanz-konsumierender Mütter; Retraumatisierung durch Geburtserfahrungen; Bindungsstörungen und transgenerationale Weitergabe

Dies sind einige der Themen, die durch die feministischen Frauensuchteinrichtungen als spezifische Themen von Frauen in der „traditionellen“ Suchthilfe aufgegriffen wurden.

Die feministischen Einrichtungen der Suchthilfe erkannten die Bedeutung eines geschützten Raumes (im wörtlichen und im übertragenen Sinn) für Frauen, die schwanger sind und (illegale) Substanzen konsumieren und stellten diesen zur Verfügung. Der hohe Unterstützungsbedarf für Frauen in dieser Lebensphase konnte in die bestehenden Konzepte, auch aufgrund der im Vergleich zur traditionellen Suchthilfe deutlich flexibleren Betreuungszeiten, integriert werden. Auch wenn der hohe Betreuungsaufwand die Möglichkeiten der Institutionen ausgesprochen forderten, war die Erkenntnis über die Bedeutung einer engmaschigen Betreuung in dieser Lebensphase einer Frau ausschlaggebend für die Weiterentwicklung der Frauensuchteinrichtungen.

Das Bewusstsein, dass sowohl die Mütter als auch die Kinder einen Bedarf an Hilfen und Unterstützung benötigen, forderte die feministischen Einrichtungen auf unterschiedlichen Ebenen: Kaum vorliegendes Fachwissen musste einen Abgleich mit den bestehenden Erfahrungen finden; es wurde erforderlich, Angebote für diese Zielgruppen zu konzipieren, zu entwickeln und umzusetzen; neue Kooperationspartner/innen mussten akquiriert, die räumliche Situation in den Einrichtungen verändert werden, etc. Gleichzeitig rückten Fragen der Haltung in den Fokus: Während die Parteinahme für Frauen bislang als zentrale Haltung im Mittelpunkt der Tätigkeit stand, wurden die Kinder als „die schwächsten“ Mitbetroffenen identifiziert und forderten eine Änderung der Haltung in dem „System: Mutter-Kind“. Gleichzeitig wurde auch in Bezug auf die Kinder der Blick auf deren Geschlechtszugehörigkeit gerichtet und die Auswirkungen mütterlichen Substanzkonsums versucht zu erfassen.

Durch die Auseinandersetzung mit den Themen der betroffenen Frauen und die Zusammenführung der Theorie- und Praxiserkenntnisse der unterschiedlichen Themenkomplexe wurde in den feministischen Suchthilfeeinrichtungen auch eine erhöhte Sensibilität für Traumafolgen in unterschiedlichen Lebensphasen von Frauen entwickelt. Zu den besonders sensiblen Lebensphasen gehören die Schwangerschaft und die Wochenbettzeit, insbesondere aber auch der Geburtsprozess. Eine Retrau-

matisierung durch eine traumatisch erlebte Geburt wird von daher in der Betreuung schwangerer Frauen als eine mögliche Problematik berücksichtigt.

Bis heute sind es ausschließlich die feministischen Suchthilfeeinrichtungen, die die komplexen Thematiken „Schwangerschaft, Mutterschaft und Substanzkonsum“ sowie „Kinder in suchtblasteten Lebenssituationen“ tatsächlich konsequent geschlechtsbezogen und umfassend bearbeiten, fortlaufend weiter entwickeln und wesentliche Impulse aus dieser Tätigkeit in die „traditionelle“ Suchthilfe weiter geben.

Aus diesem Arbeitsfeld und einem Mangel an Erkenntnissen ist auch die Initiative entstanden, sich dem Thema „Vaterschaft und Substanzkonsum“ fachlich anzunähern – eine der feministischen Einrichtungen in Deutschland führt zu diesem Thema und mit Förderung des Bundesministerium für Gesundheit aktuell ein Forschungsprojekt durch.

Im Zusammenhang mit der Auseinandersetzung mit diesem Themenkomplexes wurde auch die

Erste Kooperationsvereinbarung zwischen der Drogenhilfe, der Jugendhilfe und der medizinischen Versorgung in Deutschland

angeregt und entwickelt, die inzwischen von vielen Kommunen und Kreisen in Deutschland übernommen bzw. als Grundlage einer solchen Vereinbarung vor Ort genutzt wurde. Diesem Instrument kommt bei der Versorgung der Zielgruppen (Mütter, Väter, Kinder) ein besonderer Wert zu, vor allem auch hinsichtlich des zwingend gebotenen Schutzes der Kinder in diesen Lebenssituationen.

Partizipation und Inklusion

sind heute „gängige“ Begrifflichkeiten – Teilhabe und Zugehörigkeit waren und sind wesentliche Ziele der Frauensuchtarbeit von Beginn an: Frauen, die Suchtmittel problemhaft konsumieren, insbesondere illegale Substanzen, erleben ein hohes Maß an gesellschaftlicher Ausgrenzung. Themen, die unmittelbar mit dem problematischen Konsum in Verbindung stehen wie Illegalität, Armut, gesundheitliche Verwahrlosung etc. bis hin zur Beschaffungsprostitution erfahren bei Frauen ein deutlich höheres Maß an gesellschaftlicher Abwertung und Verachtung als bei Männern. Die begleitende und unterstützende Tätigkeit der Frauensuchteinrichtungen hatte und hat das Ziel, Scham-, Schuld- und Versagensgefühle abzubauen und den Selbstwert betroffener Frauen zu steigern. Die der Tätigkeit zu Grunde liegende Hypothese, dass sich auch drogenkonsumierende Frauen selbstbestimmt und eigenverantwortlich in der Gesellschaft bewegen können, führte zu einer Angebotsgestaltung und Haltung, die die Betroffenen befähigt, Vertrauen in ihre Fähigkeiten entwickeln zu können. Sie unterstützt sie dabei, die Überzeugung zu erlangen, dass sie Einfluss auf ihr eigenes Leben nehmen können.

Fraueneinrichtung als gezielter Anziehungspunkt: für Betroffene und als psychosoziales Arbeitsfeld;
Basisdemokratie als geschichtlicher Hintergrund

Insgesamt zeigt die „Geschichte“ der Frauensuchteinrichtungen ein erfolgreiches Einrichtungsmanagement von Frauen für Frauen und hat somit auch eine Vorbildfunktion für die Zielgruppen: Mädchen und Frauen nutzen diese Einrichtungen und zeigen den Bedarf an – sie erleben gleichzeitig, dass es Frauen sind, die ihnen diese Möglichkeiten eröffnen. Sie erleben Wertschätzung und Unterstützung und somit auch die für Veränderungsprozesse so hilfreiche „Rückenstärkung“ – die Stärkung ihres Selbstbewusstseins, ihrer Autonomie und Selbstbestimmung. Vielfalt ist sicht- und erlebbar – sowohl für die Klientinnen, als auch für die Mitarbeiterinnen.

Diese erleben ein Arbeitsfeld, in dem konzeptionelle und fachliche Entwicklungen, Veränderungen und Innovationen nicht nur möglich, sondern auch gewünscht sind.

Fachliche Innovation und Vernetzung in Europa

Mit dem Internet-Fachportal BELLA DONNAweb ist es erstmalig gelungen, eine Informations- und Kommunikationsplattform zum Thema „Mädchen, Frauen und Sucht“ für den deutschsprachigen Raum zur Verfügung zu stellen. Mit dem Ziel, die geschlechtsbezogene Sucht- und Drogenhilfe für Mädchen und Frauen zu unterstützen und weiterzuentwickeln, einen lebendigen Erfahrungsaustausch und Know-how-Transfer zu ermöglichen, unterschiedliche Arbeitsfelder und Praxiserfahrungen zusammenzuführen, Praxis, Forschung und Lehre miteinander zu verknüpfen und Informationen aus unterschiedlichsten Quellen zusammenzuführen sowie das verstreut verfügbare Wissen zugänglich und kollektiv nutzbar zu machen, wurde mit dem Fachportal ein neues Instrument erfolgreich implementiert.

Auch für die Vorbereitung und Planung der Fachkonferenz nahmen die Möglichkeiten, die das BELLA DONNAweb für den Austausch und die Vernetzung bietet, einen wichtigen Stellenwert ein: So konnte ein großer Teil der erforderlichen Absprachen und der Organisation in einem „virtuellen Büro“ erfolgen. Damit trägt das Fachportal auch zu einer ressourcengünstigen Verfahrensweise bei.

3.2.4 Führen und Geführt-Werden in Fraueneinrichtungen

Mit diesem Themenblock startete der zweite Tagungstag. Im Fokus standen die Fragen danach,

- was die Führung unter Frauen so besonders macht?
- warum es schwierig ist, Leitungsfunktionen zu besetzen?
- und was es zukünftig braucht, damit dies (besser) gelingen kann?

Zur Reflexion dieser zentralen Fragestellungen wurden fünf Textimpulse (siehe Anhang) in das Plenum gegeben, die verschiedene Aspekte der Thematik beleuchteten. Anhand dieser Texte bildeten sich in einer ersten Phase dieser Arbeitseinheit zunächst 10 Arbeitsgruppen mit jeweils 4-5 Teilnehmerinnen, wobei je zwei Arbeitsgruppen den gleichen Text als Diskussionsimpuls nutzten. In der sich daran anschließenden zweiten Phase bildeten sich fünf neue Arbeitsgruppen á 9-10 Teilnehmerinnen, in der zunächst jede Teilnehmerin als Expertin über die Diskussion in ihrer vorherigen Arbeitsgruppe berichtete. An diesen Austausch schloss sich die gemeinsame Formulierung von Entwicklungsimpulsen für Mitarbeiterinnen und (potenzielle) Leiterinnen an, wie Führen und Geführt-Werden zukünftig gelingen kann.

Zentrale Ergebnisse dieser Arbeitseinheit:

1) Besonderheiten von Arbeitszusammenhängen und Führung unter Frauen

Lieber gemeinsam schwach als einsam stark?

Nach Karin Flaake (1993) sind Arbeitszusammenhänge unter Frauen häufig von der Vorstellung großer Nähe, intensiver Gemeinsamkeit und Solidarität geprägt. Bestehende Unterschiede werden daher eher als bedrohlich, weil trennend und die Gemeinsamkeit zerstörend wahrgenommen, denn als Ausgangspunkt für produktive Auseinandersetzungen genutzt.

Auch in den Strukturen der feministischen Einrichtungen spiegelt sich dies in der Regel anhand fehlender institutionell vorgegebener Hierarchien wider. Die Idee von Gleichheit und Gemeinsamkeit lässt sich, so Flaake, jedoch nur um den Preis geringer Abgrenzung aufrechterhalten. Vor diesem Hintergrund fällt es nicht nur schwer, Unterschiede zu thematisieren oder gar zu bewerten, sondern insbesondere die Anerkennung von Leistungen und Erfolgen, mit denen sich einzelne Frauen gegenüber anderen abheben und hervortun, erhält eine besondere Brisanz. „Schwachen Frauen“ wird mit größerer Wahrscheinlichkeit Anerkennung und Sympathie zuteil, als „Erfolgsfrauen“, die selbstbewusst zu ihren Leistungen stehen und ihren Erfolg genießen. Das „Mehr der einen“ wird dabei häufig mit einem „Weniger der anderen“ gleichgesetzt, so dass Neid entsteht.

Dies kann jedoch, so Flaake weiter, gemindert werden, wenn Konkurrenz als Ansporn für die Entwicklung eigener Kompetenzen und Qualitäten verstanden und genutzt wird, und dies insbesondere dann, wenn sich das „Miteinander-Konkurrieren“ in einem Klima gegenseitiger Wertschätzung vollzieht.

Führung ohne Macht?

Peter Modler (2009) setzt sich mit der Frage auseinander, welche Folgen das Idealisieren sogenannter ‚softs kills‘ für Frauen hat. Während Teamarbeit, Kooperation, Zuhören können etc., also Fähigkeiten, die auf harmonisches und einvernehmliches Handeln und Lösungen zielen, in weiblichen Arbeitszusammenhängen besonders positiv bewertet werden, erfahren Durchsetzungsfähigkeit, taktisches und strategisches Denken bzw. Verhalten eine negative Konnotation und Abwertung. In besonderer Weise gilt dies für den Gebrauch von Macht, der schnell mit Machtmissbrauch gleichgesetzt wird, ohne dass dabei die positiven Aspekte von Machtgebrauch als legitime, sinnvolle, fördernde und beschützende Handlungsweisen berücksichtigt werden. Führung, so Modler, kann jedoch nicht ohne Macht und selbstlos gelingen, sondern braucht ein hohes Maß an Selbstfürsorge und eine differenzierte Auseinandersetzung mit den unterschiedlichen Aspekten von Macht.

Führung: Balanceakt zwischen Einzigartigkeit und Zugehörigkeit?

Klaus Eidenschink (2004) verweist darauf, dass es im Zusammenhang mit Führungsbeziehungen insbesondere auch zu reflektieren gilt, welche Übertragungen von Autoritätserfahrungen der Mitarbeiterinnen auf die Leitungsperson sowie umgekehrt, hiermit aktiviert werden. Mitarbeiterinnen können die Führungskraft mit verinnerlichten Bildern früherer Autoritätspersonen „verwechseln“ und ungelöste Konflikte mit ihr austragen. Verhaltensweisen wie Anpassung, Trotz, Sich-benachteiligt-fühlen, Beleidigt sein werden dann nicht als Reaktion auf die Autoritätsbeziehung gedeutet, sondern auf Sach- und Inhaltsfragen bezogen und können zu unlösbaren und eskalierenden Konflikten führen. Gleichzeitig gelten in Arbeitszusammenhängen von Frauen Anerkennung, Wertschätzung und Schutz als selbstverständliche und unhinterfragte Basis des gemeinsamen Arbeitens. Dieses Zusammenspiel zwischen unverarbeiteten Autoritätsbeziehungen und dem Anspruch bzw. Einfordern von Anerkennung und Wertschätzung führt für die Leitungsperson zu Rollenstress, wenn sie sich das, was die Mitarbeiterinnen an Negativem und Problematischem in sich tragen, aufbürdet und sich ständig mit Abwertungen (ihrer selbst und ihrer Position) auseinanderzusetzen hat. Ein Bewusstsein für und ein Verstehen der Übertragungen und Gegenübertragungen von Autoritätskonflikten, so die Schlussfolgerung von Eidenschink, ist eine unerlässliche Kompetenz von Führungskräften, wollen sie sich nicht in den unbewusst inszenierten Autoritätskonflikten der Mitarbeitenden aufreiben.

Geht Führung auch anders? Oder: was können wir von evolutionären Organisationen lernen?

Eine gänzlich andere Perspektive auf Führungsbeziehungen nimmt hingegen Frederic Laloux (2015) mit seinem Modell der „evolutionären Organisation“ ein. Evolutionäre Organisationen zeichnen sich

durch das Fehlen von Hierarchien aus. Es gibt keine Vorgesetzten, nur eine Geschäftsführung/Inhaberin, die die Funktion hat, den Rahmen zu schaffen, in dem sich die Mitarbeitenden selbst organisieren. Die einzelnen Teams arbeiten in Selbstführung und eigenverantwortlich sowohl fachlich als auch verwaltungstechnisch und ökonomisch, unterstützen sich jedoch bei fachlichen Problemstellungen gegenseitig. Unter dem Aspekt der Ganzheitlichkeit gibt es keine (engen) Stellenbeschreibungen, sondern die Mitarbeitenden sind vielmehr dazu aufgefordert, sich selbst und ihre eigenen Kompetenzen einzubringen. Dem evolutionären Sinn folgend, passen sich die Organisationen im Prozess an die Erfordernisse ihrer Aufgabe an.

Eine Führungsrolle übernehmen und gestalten

Was es bedeutet, eine Führungsrolle zu übernehmen und zu gestalten, analysieren Michael Lorenz und Ute Rohrschneider (2008). Sie verweisen darauf, dass sich mit der Übernahme einer Führungsrolle eine Menge für die betroffene Person ändert, wobei diese Veränderungen zunächst oftmals nicht bewusst sind und erst nach und nach erlebt werden. Die sich vollziehenden Veränderungen lassen sich dabei anhand eines Aufwands-Ertrags-Balance-Modells beurteilen. Wie stehen Verlust (z.B. an Zugehörigkeiten oder an Zeit für die inhaltlich-fachliche Arbeit) und größerer Aufwand der neuen Führungsrolle mit dem damit einhergehenden Gewinn (an Status, Gestaltungsspielraum, Entwicklungschancen, etc.) gegenüber? Stimmt die Balance oder liegt ein Missverhältnis vor, weil beispielsweise nicht nur die neue Führungsrolle auszufüllen ist, sondern auch weiterhin und wie bisher die fachlichen Aufgaben, da die Führungsposition lediglich als Teilzeit- und Zusatzaufgabe zur Mitarbeiterinnenrolle definiert wird? Dies führt dann dazu, dass kontinuierlich mit zwei Hüten jongliert werden muss – ein Problem sowohl für die Führungskraft als auch für die Mitarbeiterinnen, da dies ständige (oftmals unklare) Rollenwechsel zwischen Kollegin/Leitung, Kollegin/Mitarbeiterin erfordert und die Rolle im Team für die Führungskraft nicht eindeutig ist.

Abbildung 5: Das Aufwand-Ertrags-Balance-Modell nach Lorenz/Rohrschneider (2008)

Aufwand	Kompensation
Zeit	Geld
Kraft	geldwerte Vorteile
Nerven	„Schmerzensgeld“
Ärger	Ertrag
Verlust (z.B. geliebter Berufsfelder)	Anerkennung
Trennung / Nicht-Zugehörigkeit	Lernen
(„einsame Spitze!“)	Freiraum
Stress	Spaß
schwierige Entscheidungen –	Gestalten
oft „Dilemma-Situationen“	Erfolg

Unzufriedenheit mit der Führungsrolle entsteht, wenn die Diskrepanz zwischen Aufwand und Ertrag zu groß wird. Für den Ausgleich dieser Diskrepanz beschreiben Lorenz/Rohrschneider drei unterschiedliche Strategien:

- die A-Minus-Strategie: der Aufwand wird verringert, bis er zum wahrgenommenen Ertrag passt („Dienst nach Vorschrift“);
- K-Plus-Strategie: Forderung nach mehr Kompensation, z.B. in Form von mehr Geld, Prämien oder anderen geldwerten Vorteilen („Ruf nach Schmerzensgeld“);
- E-Plus-Strategie: Streben nach mehr Ertrag in Form von mehr Anerkennung, Erfolg, Status etc.

Insgesamt wurde in den Arbeitsgruppen deutlich, dass die Textimpulse wichtige Aspekte von Arbeitszusammenhängen unter Frauen berührten und die Teilnehmerinnen hierin das Produktive und Besondere ebenso wie die Herausforderungen feministischer Arbeitszusammenhänge sehr gut widerspiegelt sahen. Insbesondere die Thematisierung des Machtbegriffs im Zusammenhang mit Führung nahm dabei in den Diskussionen großen Raum ein – vor allem dessen negative Besetzung in feministischen Zusammenhängen wurde kritisch hinterfragt.

Darüber hinaus wurden weitere Besonderheiten und Ambivalenzen der feministischen Arbeit diskutiert: Anknüpfend an die Texte von Karin Flaake und Peter Modler wurde auch der finanzielle und grundsätzliche Legitimationsdruck, der auf feministischen Einrichtungen lastet, problematisiert. Die ständige finanzielle Unsicherheit erzeuge nicht nur Druck für alle, sondern trage auch dazu bei, dass die Teams zur Legitimation ihrer Arbeit nach außen hin Durchsetzungsfähigkeit, Konfliktbereitschaft und Stärke repräsentieren müssen. Auch durch diese Situation bestehe nach innen ein hohes Harmoniebedürfnis, welches wiederum im Widerspruch zu Macht und Verantwortung und den eigenen Ansprüchen stehe und zu weiteren Rollenkonflikten führe.

Darüber hinaus wurde eine Besonderheit feministischer Arbeitszusammenhänge auch dahingehend formuliert, dass Frauen sehr selbstkritisch seien und einen hohen Anspruch an sich selbst und die eigene Arbeit stellen („es reicht nie“), was die Selbstfürsorge nicht nur für die Führungskraft, sondern auch für die Mitarbeiterinnen schwierig mache.

2) Leitungspositionen besetzen: Herausforderungen und Schwierigkeiten

Insgesamt wurde die Tagungsteilnehmerinnen, die eine Leitungsfunktion in ihren Einrichtungen inne haben, fanden wichtige Impulse für ihre eigene Rolle in den Texten von Eidenschink, Modler sowie Lorenz/Rohrschneider. Vor allem das Bewusstsein für die Übertragung von Autoritätserfahrungen innerhalb von Führungsbeziehungen wurde als wichtige Komponente bewertet.

Aus fast allen der Einrichtungen wurde die Problematik berichtet, dass die Leitungsposition als zusätzliche Aufgabe „obendrauf“ von einer (teilweise auch zwei) Mitarbeiterin(nen) ausgefüllt werde – dies aber in der Regel ohne dafür die im Modell von Lorenz/Rohrschneider beschriebenen Formen der Kompensation und Honorierung zu erhalten. Insofern spielen für die Übernahme einer Leitungsposition vor allem ein hohes Maß an intrinsischer Motivation eine entscheidende Rolle, da extrinsische Faktoren selten existieren.

In diesem Zusammenhang wurde von Seiten der Teilnehmerinnen auch die Übertragbarkeit der von Lorenz/Rohrschneider beschriebenen Strategien zum Ausgleich der Diskrepanz von Aufwand und Ertrag und der Rollenunzufriedenheit auf feministische Einrichtungen angezweifelt. Insbesondere die A-Minus- und K-Plus-Strategie wurde als wenig zielführend bzw. nicht umsetzbar beurteilt, während die E-Plus-Strategie durchaus von einigen als hilfreiche Aspekte beinhaltend bewertet wurde.

Gleichzeitig wurde der Einfluss der „Doppelrolle“ von Frauen, die in der Geschäftsführung und somit der Finanzverantwortung und gleichzeitig in der Praxis tätig sind, auf die innovative Entwicklung der Frauensuchteinrichtungen thematisiert: Es scheint auch explizit diese doppelte Rolle zu sein, die dazu führt, auf die konkreten Belange der Praxis und der Klientinnen mit folgerichtigem Ressourceneinsatz zu reagieren. Damit kommt dieser Doppelrolle auch eine zentrale, institutionsfördernde Bedeutung zu.

Diskutiert wurden auch die Besetzungen von Leitungsposition aus dem Team heraus versus einer Besetzung der Leitungsfunktion durch eine Person von außen. Bei ersterer Variante stelle sich insbesondere die Problematik des geforderten Rollenwechsels von einem gleichwertigen Teammitglied in eine übergeordnete Leitungsposition. Zusätzlich verstärkt wird diese Herausforderung, da gerade in kleineren Einrichtungen die Leitung weiterhin auch als Teil des Teams arbeite und insofern Rollenkonflikte quasi automatisch entstehen – dies auf Seiten der Leitungsperson, aber auch auf Seiten der Mitarbeiterinnen, da nicht immer klar sei, in welcher Rolle – ob als Mitarbeiterin oder Leitung – die Person in der jeweiligen Situation fungiert. Andererseits beinhalte die Besetzung der Leitungsposition mit einer Person von außen die Schwierigkeit, dass eine mangelnde Identifikation mit Einrichtung, Arbeit und Team impliziert werden könne, was wiederum zu einer mangelnden Akzeptanz der Leitung durch die Mitarbeiterinnen führt.

Und schließlich wurde auch bei der Besetzung von Leitungspositionen auf den finanziellen und Legitimationsdruck verwiesen, dem Frauensuchteinrichtungen unterliegen, der dazu beitrage, dass die Leitung sowohl Druck von außen als auch von innen erlebe und dies zwangsläufig zu Rollenstress führe.

3) Ableitungen, Überlegungen und Anregungen für die Zukunft

In der abschließenden Gruppenphase wurden Denk- und Entwicklungsimpulse für das Thema „Führen und Geführt-Werden in Frauensuchteinrichtungen“ formuliert.

Für **Mitarbeiterinnen** beinhalteten diese:

- Etablierung einer Kultur der Wertschätzung für die positiven Effekte von Leitung: Führung und Geführt werden sollten nicht per se als negativ und daher als abzulehnen bewertet werden;
- Etablierung von Anerkennung und Wertschätzung der Leitung durch die Mitarbeiterinnen;
- Akzeptanz von Macht mit dem Bewusstsein, dass Macht auch beschützend sein kann;
- klare Formulierungen, welche Erwartungen von Seiten der Mitarbeiterinnen an die Leitung bestehen, um Transparenz zu schaffen;
- Offenes Aussprechen von eigenen Machtbestrebungen der Mitarbeiterinnen und der damit einhergehenden Konflikte;
- Ausleben von Experimentierfreudigkeit in Bezug auf eigene Kompetenzen;
- Etablierung einer Kultur der Unterschiedlichkeiten, d.h. die Herstellung eines Bewusstseins dafür, dass Unterschiede zwischen den Mitarbeiterinnen untereinander und auch zwischen den Mitarbeiterinnen und der Leitung bestehen, die erstmal nicht negativ sind, sondern produktiv genutzt werden sollten;
- Vorbereitung auf eine Leitungsposition sollte in Studium/Ausbildung integriert werden;
- regelmäßige Reflexionen im Team, welche Vorerfahrungen mit Autoritäten bestehen und wie diese sich im Sinne einer Gegenübertragung in Konflikten mit der Leitung widerspiegeln.

Für **Leiterinnen und potenzielle Leiterinnen** wurde besonders häufig der Wunsch nach Transparenz formuliert, insbesondere in Bezug darauf, wie Entscheidungen getroffen werden (über Diskussion, Abstimmung, einheitlichen Beschluss, Mehrheitsbeschluss etc.) und welche Gründe Entscheidungen zu Grunde liegen, um sie so für Mitarbeiterinnen nachvollziehbarer zu machen und dadurch auch die Unterstützung im Team dafür zu erhöhen. Im Zusammenhang damit wurde auch der Wunsch nach Klarheit und klarer Kommunikation geäußert, um so das Vertrauen der Mitarbeiterinnen gegenüber der Leitung zu steigern („Führung braucht Vertrauen“). Weitere Denk- und Entwicklungsimpulse beinhalteten:

- den Wunsch nach Präsenz der Leitung („Führung muss gespürt werden“);
- Entwicklung einer Streitkultur, welche aufgrund des Harmoniebedürfnisses häufig fehlt;
- Sensibilisierung für Übertragungsprozesse (zum Beispiel in Konflikten mit Mitarbeiterinnen);
- Entwicklung eines Bewusstseins und der Aneignung von Kompetenzen für Selbstfürsorge;
- Entwicklung eines Bewusstseins für die Balance zwischen Aufwand und Ertrag (z.B. zwischen Überlastung/Stress vs. Anerkennung/Kompetenzen);
- Bewusstsein für und Ausleben der eigenen Kompetenzen;
- Förderung der Kompetenzen der Mitarbeiterinnen;
- Etablierung von internen Weiterbildungsmaßnahmen, Austausch für Leiterinnen;
- Aufwertung und attraktivere Gestaltung von Leitungspositionen durch finanzielle Anreize;
- Schaffen von „Tankstellen“ außerhalb der eigenen Teams in Form von Supervision und Begleitung/Mentoringprogrammen;
- Herstellung eines guten Systems der Einarbeitung, dies bedeutet auch ein „offenes Ohr“ der Leitung gegenüber einer potenziellen Nachfolgerin;

- Möglichkeiten schaffen, dass sich potenzielle Nachfolgerinnen in der Leitungsposition ausprobieren können;
- Verpflichtung der Einrichtungen/Träger, die Rahmenbedingungen dafür zu schaffen, dass ein gutes Ausfüllen der Leitungsposition gelingen kann, d.h. dass Leitung nicht nur als Zusatzaufgabe gilt, sondern dafür auch die Ressourcen (Zeit und Geld, Unterstützung etc.) bereitgestellt werden.

Die Umsetzung dieser Denk- und Entwicklungsimpulse, das wurde ebenfalls deutlich, kann dabei nur im Zusammenspiel von Leitung und Mitarbeiterinnen funktionieren. Damit dieses Zusammenspiel zukünftig besser gelingen kann, benötigen Mitarbeiterinnen und Leitung nach Ansicht der Teilnehmerinnen:

- Rollenklarheit
- Selbstreflexion
- emotionale Distanz
- aber auch: Identifikation mit der eigenen Rolle
- ein etabliertes System gegenseitiger Wertschätzung
- ein System, in dem Unterschiede zugelassen werden können
- die Entwicklung von neuen Haltungen gegenüber Hierarchien und Machtpositionen
- ein Gleichgewicht zwischen gemeinsamer Identität (Basisdemokratie) und klaren Verantwortungsbereichen.

3.2.5 Feminismus muss?

Die Frage, ob eine Frau Feministin sein muss, um in einer feministischen Einrichtung zu arbeiten, leitete „ein Gespräch über Feminismus“ ein, welches methodisch in Form einer Diskussion im Fishbowl mit wechselnder Beteiligung geführt wurde: maximal zwei Frauen einer Generationen-Gruppe konnten gleichzeitig teilnehmen, ein zusätzlicher Stuhl blieb frei. Wurde dieser von einer Frau „aus dem Publikum“ besetzt, war eine Teilnehmerin des Fishbowl, die derselben Generationen-Gruppe angehörte, aufgefordert, ihren Platz zu verlassen. Wollte eine Teilnehmerin des Fishbowl diesen verlassen, konnte eine Frau derselben Generationen-Gruppe oder einer jüngeren Gruppe hinzukommen. Ebenso war es erlaubt, bei einer Teilnehmerin des Fishbowl „anzuklopfen“ und mit ihr den Platz zu tauschen. Allerdings galten die Regeln für die „Generationen-Zusammensetzung“ des Fishbowl auch in diesem Fall. Grundsätzlich sollte somit vermieden werden, dass eine Generationen-Gruppe den Fishbowl dominierte.

Mit dieser Methodik entstand eine lebendige Diskussion. Das Ziel dieses Diskurses war es nicht, eine einheitliche Position zu erarbeiten, sondern die je eigene Positionierung zu schärfen und das eigene Rollenbild zu klären.

Deutlich wurde in dieser Arbeitsphase, dass der Begriff des „Feminismus“ nicht ‚allgemeingültig‘ zu definieren ist, gleichzeitig aber auch viele Klischees, Ab- und Entwertungen mit diesem Begriff und mit Frauen, die sich selbst als Feministinnen verstehen, (zählebig) verbunden sind.

Bei näherer Betrachtung des Begriffs „Feminismus“ in Bezug auf die Tätigkeit der Frauensuchteinrichtungen in Deutschland zeigte sich zum einen, dass es ausschließlich die Fraueneinrichtungen sind, die bei der Bearbeitung der Themen „Substanzkonsum, Sucht“ eine durchgängige Geschlechterperspektive anlegen und einen unmittelbaren Zusammenhang zu strukturellen Benachteiligungen von Frauen herstellen sowie die Reflexion von Geschlechterverhältnissen einbeziehen.

Nicht nur die Gesellschaft insgesamt, sondern auch das Suchthilfesystem ist nach wie vor männlich strukturiert und dominiert. Eine kritische Analyse sowohl bezogen auf die gesellschaftlichen Bedingungen, in denen Frauen abhängig von Substanzen werden und leben, als auch die Analyse von Machtstrukturen und -verhältnissen im Suchthilfesystem waren und sind Beweggründe für eine veränderte Arbeit mit betroffenen Frauen.

Das Ziel der Arbeit, dass Frauen dabei unterstützt werden sollen, gleichberechtigt, selbstbestimmt und frei leben zu können sowie dazu befähigt werden sollen, ihre Rechte und Interessen eigenständig wahrzunehmen, drückt zwar sicherlich erst einmal die Perspektive der Institution und Mitarbeiterinnen aus. Ebenso sind es erst einmal deren Analysen der gesellschaftlichen Bedingungen und Reflexionen von Geschlechterstereotypen, die Anhaltspunkte für die durch strukturelle Benachteiligung eingeschränkten Entwicklungschancen liefern.

Definitiv sind es aber die Frauensuchthilfeeinrichtungen, die ihren Klientinnen eine unmittelbare Tatsache aufzeigen: Frauen können ohne die Beteiligung von Männern funktionierende und anerkannte Einrichtungen betreiben. Damit haben sie auch eine Vorbildfunktion für andere Frauen.

Weiterhin zeigte die Diskussion, dass, wenn der Begriff der „Generationen“ u.a. durch gemeinsame „Generationserlebnisse“ charakterisiert ist, also auch durch prägende gesellschaftliche und politische Ereignisse in der Kindheit und Jugend, die einen Einfluss auf ganze Geburtsjahrgänge haben, sich zwangsläufig auch die Auseinandersetzung mit Feminismus und feministischen Theorien „zwischen den Generationen“ unterscheiden muss.

Selbst wenn sich ein Teil der zentralen Themen und Debatten „des Feminismus“ über die Jahrzehnte gehalten hat, unterscheidet sich der Blick durch die persönlich unterschiedlichen Prägungen aufgrund der unterschiedlichen Lebensjahre, der gegenwärtigen gesellschaftlichen und politischen Entwicklung und Situation. Die jeweiligen Themen und Anliegen haben also immer einen Bezug zu den aktuellen Herausforderungen. Aus diesem Grund müssen sich die heutigen Debatten um Feminismus von früheren Inhalten unterscheiden.

Dass zwischen den jeweils historischen und/oder aktuellen Ansätzen durchaus auch Kontroversen bestehen, scheint folgerichtig – es bleibt die Frage, wie es gelingen kann, diese Debatte konstruktiv miteinander zu führen.

Eine kritische Auseinandersetzung zwischen den Generationen, die die jeweils unterschiedlichen Positionen wohlwollend in den jeweiligen historischen Kontext setzt, ist bislang insgesamt in den Frauensuchteinrichtungen nur begrenzt geführt worden. Neben der Arbeits-Alltagsbelastung, die wenig Spielraum für „aktuell nicht zwingende“ Themen lässt, zeigte sich jedoch auch, dass jüngere Kolleginnen durch die Älteren Bevormundung befürchten und/oder „Anweisungen“, wie eine „korrekte feministische Haltung“ auszusehen hat.

Die „älteren“ Kolleginnen hingegen befürchten eher, dass die feministischen Haltungen und Handlungen, die zu der Gründung und Etablierung von Fraueneinrichtungen geführt haben, „verloren gehen könnten“, diese heute gegenüber jüngeren Frauen unter einem Rechtfertigungsdruck stehen und nicht wertgeschätzt werden, da sie in einem anderen gesellschaftlichen und politischen „Klima“ entstanden sind. Die mittlerweile frauenpolitischen Selbstverständlichkeiten, die die Jüngeren erleben (oder in die sie hinein geboren wurden), machen eine Vermittlung der Ausgangssituation in den Gründungsjahren der Einrichtungen (Ende 1970er bis Anfang 1990er Jahre), die damaligen persönlichen und politischen Prozesse, die geführten Debatten und erlebten Hindernisse nur schwer vermittelbar. So kann die Sorge entstehen, „Empowerment“ im Sinne der „Selbstermächtigung“ von Frauen, z.B. durch die Gründung von Fraueneinrichtungen mit einer politischen und feministischen Überzeugung, könnte als „altmodisch“ und/oder „überholt“ von jüngeren Frauen eingeschätzt werden.

Demgegenüber wurde deutlich, dass „der“ Feminismus, der die Frauensuchteinrichtungen begründete und etablierte, pragmatisch anzuerkennen ist als „eine historische Tatsache“: Es waren die damaligen Debatten, Auseinandersetzungen und Haltungen, durch die heute auch für junge Frauen eine beruflich interessante Perspektive besteht – diese Tatsache hat Bestand.

Aber: Zu der Realität der Frauensuchteinrichtungen gehört auch, dass die heutigen Einrichtungen zum Teil älter sind als ihre jüngsten Mitarbeiterinnen. Die Herausforderungen, die an die jüngere(n) Generation(en) gestellt werden, sind deutlich andere als vor zwei oder drei Jahrzehnten – dass heute veränderte Herausforderungen, neue Denkformen, Positionierungen, Reaktionen und Aktionsformen erforderlich sind, ist unbestritten.

So zeigte die Diskussion auch, dass die „älteren“ Frauen keinen Anspruch auf ein Definitionsmonopol erheben, ihre Ansprüche aber deutlich formulieren: „Wenn nicht wir, wer dann?“

Für eine „heutige“ Feminismus-Debatte scheint die Beschäftigung mit den Errungenschaften der Frauenbewegungen als Ausgangspunkt von Bedeutung. Gleichzeitig kann rückblickend kritisch analy-

siert werden, welche Erfolge, aber auch welche Niederlagen aus den Diskussionen und Aktionen über die Jahrzehnte zu verzeichnen sind. Die heutige Unterschiedlichkeit und Andersartigkeit muss jedoch insgesamt anerkannt und immer wieder neu verhandelt werden, denn Kernthemen des Feminismus wie z.B. das Recht auf ein selbstbestimmtes Leben ohne Gewalt, das Recht auf politische und gesellschaftliche Teilhabe, ökonomische Unabhängigkeit etc. haben nicht an Aktualität verloren.

Vielfach wurde von den Teilnehmerinnen der Wunsch geäußert, diese Thematik einrichtungsintern zu vertiefen. Übereinstimmend konnte zusammen gefasst werden, dass die Sorge, dass diese Diskussion polarisiert und in Konkurrenzhaltung miteinander, statt respektvoll, wertschätzend und neugierig auf die unterschiedlichen Positionen geführt würde, sich nicht bestätigt hat.

Bezogen auf die Ausrichtung der Frauensuchteinrichtungen ist unbenommen, dass die feministische Grundhaltung nach wie vor ein Alleinstellungsmerkmal im Suchthilfesystem in Deutschland darstellt, und dass es dies zu erhalten gilt.

3.2.6 Abschluss: Unser Rucksack

Zum Abschluss der Tagung wurde einrichtungsintern gearbeitet und zu den folgenden Fragestellungen der jeweilige „Rucksack“ gepackt:

- Was ist für uns besonders wichtig mitzunehmen?
Was arbeitet noch in uns?
- Welche konkreten Impulse zum Generationswechsel bzw. zu seiner Vorbereitung nehmen wir mit?
- Wer übernimmt die Patenschaft wofür?

Da diese Arbeitsergebnisse zum Teil sehr einrichtungsspezifisch und „persönlich“ waren, wurden sie nicht im Plenum veröffentlicht. In der mit einem zeitlichen Abstand von zwei Wochen stattfindenden Evaluation der Fachkonferenz sollte erfasst werden, ob es in den Gesamtteams der Einrichtungen einen Austausch über die Tagung geben wird und inwiefern es Überlegungen dazu gibt, ob und wie Arbeitsergebnisse der Tagung in den jeweiligen Einrichtungen umgesetzt werden können.

4. Qualitätssicherung: Ergebnisse der Evaluation

Die Evaluation wurde nicht direkt am Ende der Tagung, sondern erst zwei Wochen später durchgeführt. Hintergrund hierfür war einerseits, die Eindrücke und Ergebnisse der Tagung mit einem zeitlichen Abstand zu erfassen, der groß genug war, um Reflexionsprozessen der Teilnehmerinnen Raum zu geben, aber so gering, dass die Tagung den Teilnehmerinnen noch sehr präsent war. Andererseits sollte die Möglichkeit bestehen, zu ermitteln, ob und wenn ja in welcher Form, die Ergebnisse der Tagung in die Einrichtungen getragen worden waren und welche Prozesse bereits angestoßen wurden. Die Skala der möglichen Bewertungen reichte von 1 (sehr gut) bis 6 (ungenügend), ebenfalls enthalten war jeweils die Kategorie „weiß nicht“. Am Ende des Evaluationsbogens wurden darüber hinaus einige Freitextfragen gestellt.

4.1 Rücklaufquote und weitere Informationen zu den Teilnehmerinnen

Insgesamt liegt von 43 Teilnehmerinnen ein Evaluationsbogen (s. Anhang) vor, so dass eine sehr hohe Rücklaufquote von 90% erreicht wurde. 58% der Frauen weisen eine mindestens 16-jährige Berufserfahrung in der Sozialen Arbeit auf, lediglich 14% haben eine Berufserfahrung von bis zu fünf Jahren. Im Hinblick auf die Berufserfahrung in der Sucht- und Drogenhilfe gibt die Mehrheit (56%) an, ausschließlich in Frauensuchteinrichtungen gearbeitet zu haben, dementsprechend haben 44% zuvor in der traditionellen Suchthilfe gearbeitet. 60% arbeiten bei Trägern, die 6 bis 20 festangestellte Mitarbeiterinnen haben. Über die Hälfte der Evaluationsbögen (53,5%) stammt von Frauen, die in einer Leitungsposition tätig sind.

4.2 Bewertung: Organisation, thematische Ausrichtung/Relevanz und methodische Umsetzung

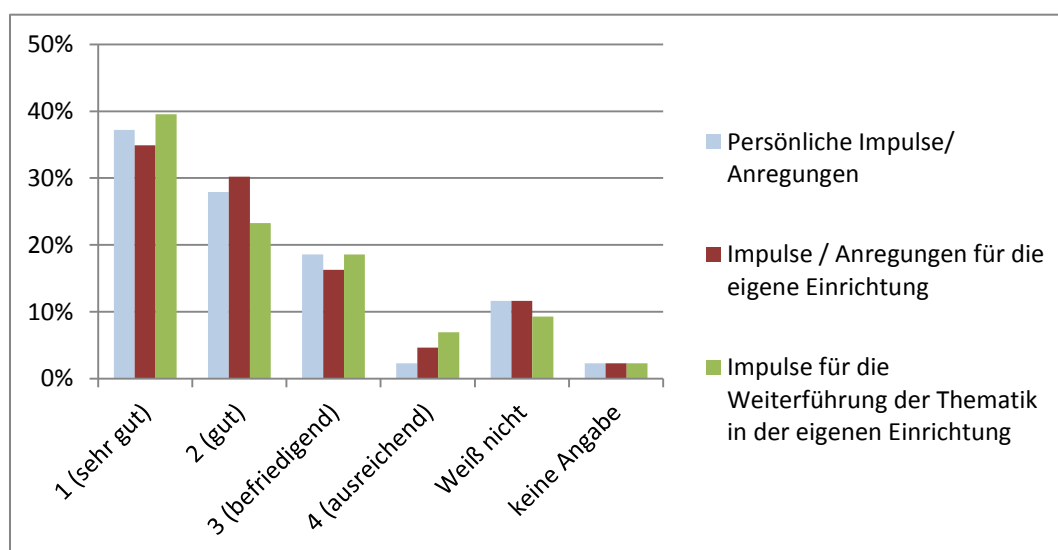
Die Organisation der Tagung insgesamt wurde im Schnitt mit einer 1,2 bewertet, deren thematische Ausrichtung mit einer 1,4 und die Arbeitsform/methodische Umsetzung mit einer 1,3 (Art der Diskussionsmöglichkeiten: 1,4). Auch die Möglichkeit, sowohl mit Kolleginnen der anderen Einrichtungen als auch mit Kolleginnen anderer Generationen in den formellen und informellen Austausch zu kommen, wurde als ausgesprochen gut (mit durchschnittlichen Noten von 1,4 bis 1,6) bewertet. In diesem Bereich (1,5) lag auch die Einschätzung bezüglich der Relevanz der Tagung für die Einrichtungen und Träger. Geringfügig schlechter wurde die Bedeutung für die eigene berufliche Situation (1,8) und den eigenen Erkenntniszuwachs (1,9) beurteilt. Die Bestnote von 1,0 gab es für die Moderation und das Tagungshotel. Insgesamt zeigte sich eine hohe Zufriedenheit mit der Tagung insgesamt (1,3) und

auch die Transfermöglichkeiten der Tagung auf die eigene Arbeit und Einrichtung insgesamt wurde als gut (1,8) bewertet.

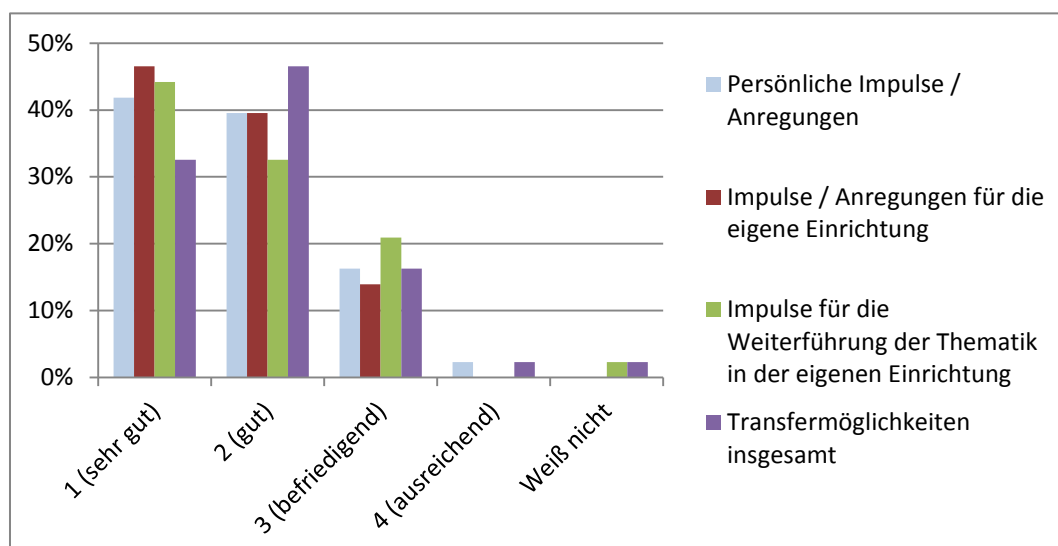
4.3 Bewertung der einzelnen Themenblöcke

Auch anhand der Bewertung der einzelnen Themenblöcke wird die hohe Zufriedenheit der Teilnehmerinnen mit dem Tagungskonzept deutlich: die „schlechteste“ Durchschnittsnote ist eine 1,9. Von keiner Teilnehmerin wurden die Noten 5 oder 6 vergeben.

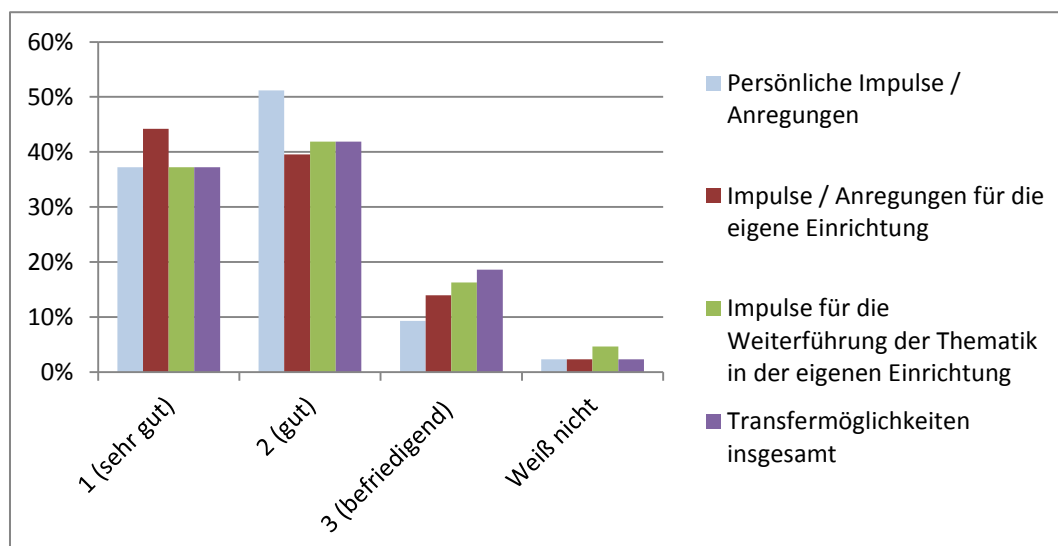
Bewertung Themenblock 1: „Wie wir wurden, was wir sind“



Ein Drittel bis 40% der Teilnehmerinnen beurteilen die persönlichen Impulse, die Anregungen für die eigene Einrichtung sowie die Impulse für die Weiterführung der Thematik in der eigenen Einrichtung dieses ersten Themenblocks als sehr gut, und ein weiteres Viertel bis 30% als gut. Nur insgesamt ein Fünftel bzw. im Falle der Impulse für eine Weiterführung der Thematik in der eigenen Einrichtung ein gutes Viertel vergeben hier die Noten 3 oder 4. Insgesamt liegen die Durchschnittsbewertungen zwischen 1,8 und 1,9.

Bewertung Themenblock 2: Generationenwechsel: Gelingensbedingungen und Erfahrungstransfer

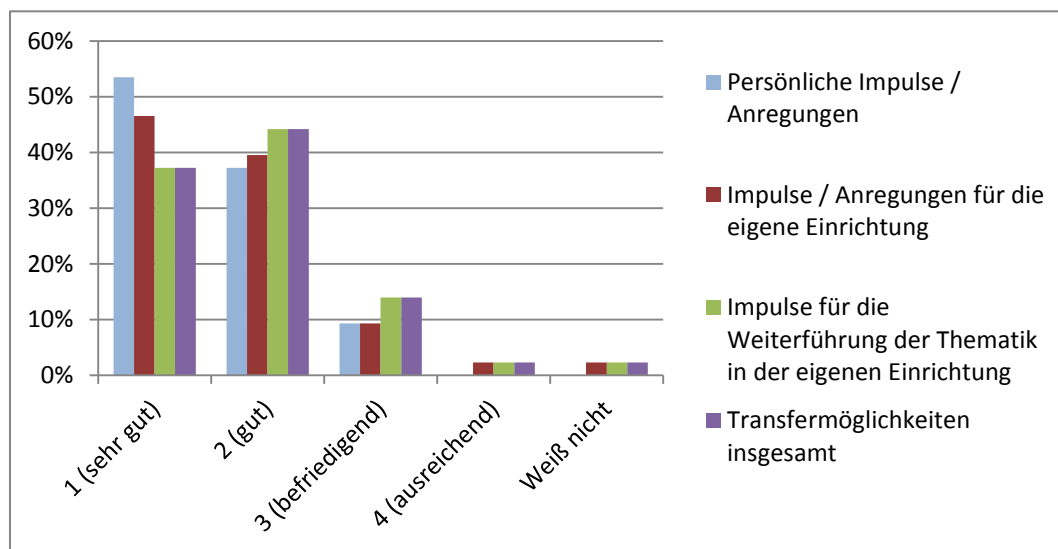
Noch etwas besser bewertet wurde der zweite Themenblock zu den Gelingensbedingungen von Generationenwechsel und des Erfahrungstransfers. Insbesondere die Impulse/Anregungen für die eigene Einrichtung wurden von nahezu der Hälfte der Teilnehmerinnen als sehr gut bewertet (Durchschnittsnote: 1,7). Bezogen auf die Aspekte „persönliche Impulse“ (1,8), „Impulse für die Weiterführung der Thematik in der eigenen Einrichtung“ (1,8) und „Transfermöglichkeiten insgesamt“ (1,9) beurteilten aber immerhin noch rund 80% der Teilnehmerinnen den Themenblock als sehr gut oder gut.

Bewertung Themenblock 3: „Unser Erbe“: Errungenschaften der feministischen Einrichtungen

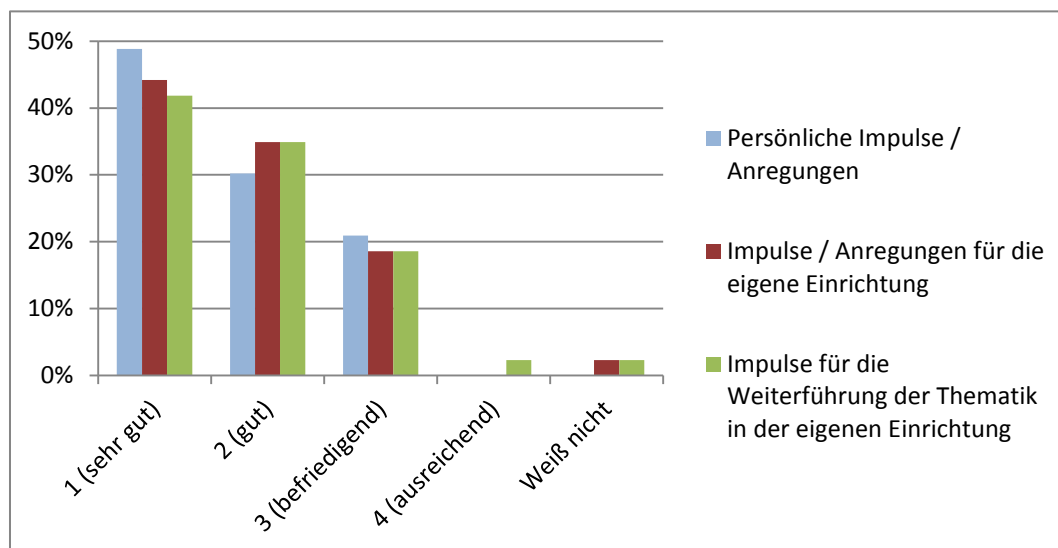
Auch für diesen Themenblock wurden die Impulse/Anregungen für die eigene Einrichtung von der Mehrheit der Teilnehmerinnen (44%) als sehr gut bezeichnet und weitere 40% beurteilten den Themenblock diesbezüglich als gut (Gesamtnote: 1,7). Die persönlichen Impulse/Anregungen aus dieser Einheit wurden von insgesamt fast 90% der Teilnehmerinnen als sehr gut oder gut bewertet (insge-

samt ebenfalls Note: 1,7). Nur geringfügig schlechter – mit einer Durchschnittsnote von jeweils 1,8 – wurden die Impulse aus diesem Themenblock für die Weiterführung der Thematik in der eigenen Einrichtung und die Transfermöglichkeiten insgesamt bewertet. Die schlechteste vergebene Bewertung war für diese Einheit die Note 3.

Bewertung Themenblock 4: Führen und Geführt-werden in Fraueneinrichtungen



Für diesen Themenblock wurden insbesondere die persönlichen Impulse/Anregungen als ausgesprochen positiv bewertet, mit einem Anteil von 53% der Teilnehmerinnen, die diesbezüglich die Note 1 vergeben (Gesamtbewertung: 1,6). Eine Mehrheit beurteilt aber auch die Anregungen für die eigene Einrichtung als sehr gut (Durchschnittsnote: 1,7). Die Impulse für die Weiterführung der Thematik in der eigenen Einrichtung und die Transfermöglichkeiten insgesamt bewertet die Mehrheit der Teilnehmerinnen mit gut, insgesamt sind aber auch hier 81% der Auffassung, dass der Themenblock diesbezüglich sehr gut oder gut war (Gesamtbewertung: jeweils 1,8).

Bewertung Themenblock 5: Feminismus muss?

Dieser abschließende Themenblock wurde von der Mehrheit der Teilnehmerinnen (49%) im Hinblick auf persönliche Impulse/Anregungen als sehr gut bewertet, durchschnittlich wurde diesbezüglich eine 1,7 vergeben. Etwas seltener (44%) wurden die Impulse für die eigene Einrichtung als sehr gut beurteilt, wenngleich auch hierfür eine durchschnittliche Bewertung von 1,7 erteilt wurde. Aber auch die Impulse für die Weiterführung der Thematik in der eigenen Einrichtung werden noch von 42% als sehr gut und weiteren 35% als gut bezeichnet, insgesamt zeigt sich hierfür eine Durchschnittsbewertung von 1,8.

4.4 Auswertungen der FreitextfragenWas war für Dich das wichtigste Ergebnis der Tagung?

Die von den Teilnehmerinnen gegebenen Antworten hierzu umfassten:

- die Möglichkeit, Kolleginnen der anderen Einrichtungen kennen zu lernen, ins Gespräch und den gemeinsamen Austausch zu kommen, Wertschätzung und Solidarität zu erfahren und dadurch Stärkung für die eigene Arbeit zu erhalten

„Es gibt viele von uns. Es war stärkend das zu erleben.“ / „Wertschätzung der Arbeit. Solidarität bundesweit.“ / „Wir haben alle ähnliche Probleme und können uns gut unterstützen. Wichtig ist, sich immer wieder zu helfen und den persönlichen Kontakt zu pflegen.“

- Bestätigung der Wichtigkeit und Bedeutung der Frauensucharbeit, welche Erfolge zu verzeichnen sind und wie es zukünftig weitergehen kann

„Der Fortbestand der Arbeit mit Frauen muss gesichert werden, ist weiterhin wichtig und hat Zukunft.“ / „Einen Blick mit anderen Frauen auf Frauensuchteinrichtungen geworfen zu haben und zu sehen, wie es weitergehen

kann.“ / „Zu sehen, was alles auch schon erreicht wurde.“ / „Das persönliche Gefühl des unbedingten JA zur Arbeit mit Frauen und für Frauen.“

- Bewusstmachen von strukturellen Zusammenhängen und organisationalen Strukturen und hieraus ableitbare Anregungen

„Mehr Verständnis für Schwierigkeiten, die mit der Leitungsposition zusammenhängen.“ / „Vieles, was als persönliche Anforderung wirkt, hat strukturelle Zusammenhänge.“ / „Vor allem die Debatte, wie Träger vernünftig führen, hat sehr gut an Diskussionen angesetzt, die derzeit in unserem Träger laufen. Ich hoffe, dadurch bekommt die Entwicklung bei uns nochmal bessere Impulse.“

- Bedeutung langfristiger Planung und Prozesse für den Generationenwechsel

„Wissenstransfer bei Führungswechsel vorbereiten.“ / „Prozesse müssen über einen langen Zeitraum laufen, um zu einem guten Ergebnis zu gelangen.“ / „Bedeutung langfristiger Vorbereitungsarbeit beim Generationswechsel.“

- Relevanz, die eigene feministische Haltung miteinander und generationenübergreifend zu diskutieren und im kontinuierlichen Dialog darüber zu bleiben, insbesondere auch im Hinblick auf die fachliche Weiterentwicklung der Frauensuchtarbeit

„Dass so viel geballte feministische Fachkompetenz bei Jung und Alt vorhanden ist, die wir wieder stärker in die fachliche Arbeit einbeziehen werden.“ / „Den Blick auf Feminismus und die Arbeit in feministischen Projekten immer wieder zu erweitern.“ / „Dass das Thema Feminismus einer kontinuierlichen Auseinandersetzung bedarf: „Wo ist die gemeinsame feministische Scholle in den Einrichtungen? Und wie leben wir sie?“ / „Die Erkenntnis, dass – wenn gemeinsam eine Art Kern definiert wird – sich ‚alter‘ und ‚neuer‘ Feminismus gut ergänzen können.“

Welche/n konkrete/n Impuls/e zum Generationenwechsel hast du mitgenommen?

Die Antworten hierzu bezogen sich in erster Line auf die Erkenntnis, dass der in vielen Einrichtungen anstehende Generationenwechsel einer guten und vorausschauenden Planung, Zeit und auch finanzieller Ressourcen bedarf und es dabei auch gilt, die Besonderheiten von Arbeitszusammenhängen unter Frauen zu berücksichtigen.

„Es braucht mehr Zeit als gedacht“ / „Wie gut der Wechsel geplant sein muss und welche besonderen Bedingungen Frauenprojekte mitbringen.“ / „Es braucht einen guten Plan, Zeit und Geld.“

Andere Teilnehmerinnen hoben vor allem die Bedeutung des Erfahrungs- und Wissenstransfers sowie die Relevanz von Transparenz als wichtigen Impuls für den Generationenwechsel hervor:

„Dass ein Transfer über die Traditionen/Vergangenheit der Einrichtung stattfinden muss.“ / „Meine Erfahrungen weiter zu geben und Erfahrungen älterer Kolleginnen abzufragen“ / „Eine frühzeitige Einarbeitung der zukünftigen“

gen Kollegin ist unabdingbar, um möglichst das gesamte Wissen (insbesondere das im Kopf) weiter zu geben.“ / „Konkrete Erfassung aller Arbeitsschritte für die nachfolgenden, neuen Kolleginnen.“ / „Bedeutung der Vermittlung von Erfahrungswissen.“ / „Rechtzeitig beginnen, keine falsche Pietät aufbauen, Transparenz.“ / „Transparenz der Aufgaben auf Leitungsebene, etwas ausprobieren; Zeit, um in neue Aufgaben hineinzuwachsen.“

Wieder andere betonten, dass vor allem die frühere Einbeziehung und Förderung der nachwachsenden Generation sowie die Relevanz des generationenübergreifenden Voneinander-Lernens für sie zentrale Impulse im Hinblick auf den Generationenwechsel waren.

„Einbeziehung ALLER Mitarbeiterinnen (unabhängig von Alter und Berufserfahrung).“ / „Die Notwendigkeit eines aktiven Bemühens um die „jüngere“ Generation.“ / „Nächste Generation stärker einbinden und zu Bewerbung auf mögl. freie Stellen motivieren.“ / „Akzeptanz neuer „junger“ Ideen und Einstellungen.“ / „Ein gegenseitiges voneinander Lernen ist sehr hilfreich! Die Jungen zwingen die Älteren zu einer Blickerweiterung.“ / „Es ist gut, im Austausch zu sein; gemeinsame Sprache finden; das „Alte“ ist nicht immer besser.“ / „Teamintern mehr in Austausch zu gehen, um Kompetenzen von „alten“ und „jungen“ Kolleginnen zu nutzen und nicht verloren gehen zu lassen.“

Gibt es Überlegungen dazu, ob und wie Arbeitsergebnisse der Tagung in Eurer Einrichtung umgesetzt werden können?

Mehr als ein Viertel der Teilnehmerinnen gibt an, dass bereits in den zwei Wochen nach der Tagung ein Austausch im Gesamtteam über deren Erkenntnisse und Ergebnisse stattgefunden hat und weitere zwei Drittel geben an, dass dies geplant sei. Zudem berichten rund drei Viertel der Teilnehmerinnen darüber, dass es bereits Überlegungen dazu gibt, wie die Themen und Ergebnisse der Tagung in den Einrichtungen weiter geführt und umgesetzt werden können. Als konkrete Formen der Umsetzung wurden genannt:

- gezielte Gespräche im Team
- Klausurtag
- Konzeptionstag
- Einrichtungs-/teaminterne Diskussion über Feminismus (z.T. auf Basis der auf der Tagung angewandten Fishbowl-Methode)
- Weiterführung verschiedener Themen in der Teamsupervision
- Fachliche Diskussion zu frauenbezogener Beratung/ Behandlung
- Bildung von Arbeitsgruppen zur Umsetzung verschiedener Tagungsergebnisse (z.B. zur Partizipation an feministischer Arbeit über den eigenen Träger hinaus sowie zum Thema „Übergänge planen“)
- Implementierung eines Wikis.

Zu welchen Themen und Aspekten der Tagung wünschst Du Dir weitere oder vertiefende Veranstaltungen?

Am häufigsten wurde bei dieser Frage von den Teilnehmerinnen eine Weiterführung und Vertiefung der Debatte um „Feminismus heute“ genannt – dies sowohl allgemein als auch bezogen auf das Verständnis in unterschiedlichen Generationen und die Übertragbarkeit und Verankerung in der Frauensuchtarbeit.

„Nun können wir gut mit den verschiedenen Generationen in feministische, frauen-suchtspezifische Debatten einsteigen: Welches Leitbild haben junge Frauen/Feministinnen in der Arbeit mit süchtigen Frauen, welches haben ältere Frauen/Feministinnen in der Arbeit mit süchtigen Frauen? Wie unterscheidet sich eine feministische Suchtberatung von einer genderbezogenen Beratung einer süchtigen Frau? Welche Idealvorstellungen haben wir, wenn wir von positiven Beratungseffekten bei Frauen aus feministischer Sicht sprechen?“ / „Zum Transfer des Feminismus-Ansatzes und der Auswirkung auf die Frauensuchtarbeit und was davon kann wie umgesetzt werden.“ / „Neue feministische Entwicklungen, Positionen, was wollen jungen Feministinnen? Wie bringen wir feministische Inhalte in die Suchthilfe...über unsere Einrichtung hinaus?“ / „Feministische Suchtarbeit - was heißt das? (aus der Sicht der Jüngeren und aus Sicht der Alten).“

Vielfach gewünscht wurden aber auch weitere Veranstaltungen zu den Themen Leitung, Führen und Geführt werden sowie zum Generationenwechsel und den Besonderheiten von Arbeitszusammenhängen unter Frauen.

Angeregt wurde auch, die Tagungsergebnisse nach einem Abstand von ein bis zwei Jahren dahingehend zu überprüfen, inwiefern deren Impulse tatsächlich umgesetzt werden konnten.

5. Diskussion der Ergebnisse

Mit der zweitägigen Fachkonferenz ist es erstmals gelungen, einen überregionalen Rahmen für einen strukturierten Austausch zum Thema „Generationenwechsel“ in der Frauensuchtarbeit zu schaffen. Hierfür konnten Mitarbeiterinnen unterschiedlicher Generationen der feministischen Suchthilfeeinrichtungen in Deutschland für die Teilnahme gewonnen werden. Ein Augenmerk der Tagung war auch darauf gerichtet, die Errungenschaften der feministischen Suchtarbeit Revue passieren zu lassen und damit den Blick der Teilnehmerinnen auf ihr Arbeitsfeld zu schärfen. Basierend auf Impulsen, teils auch aus „fachfremden“ Gebieten, konnten wichtige Diskussionen und Reflektionen zum Thema Generationenwechsel angestoßen werden, die zukünftig die Grundlage für die Weiterführung des Themas, auch im Sinne einer Entwicklung konkreter Konzepte und Methoden, insbesondere einrichtungsintern aber auch einrichtungsübergreifend, liefern.

Wie sich anhand der Evaluation ablesen lässt, besteht in den Einrichtungen ein hoher Wunsch und Bedarf daran, sich mit den drängenden Themen „Generationenwechsel“, „Führungs- und Arbeitszusammenhänge unter Frauen“ und „Feminismus heute und dessen Bedeutung für die Frauensuchtarbeit“ auseinanderzusetzen. Allerdings, und dies ist eine wichtige Erkenntnis der Tagung, lässt der stressreiche Arbeitsalltag in den Einrichtungen dafür kaum Raum, so dass diese komplexen Themen leider allzu oft in den Hintergrund treten. Dies gilt auch für den einrichtungsübergreifenden Austausch, der in der Form, wie es die Tagung ermöglichte, sonst nicht besteht.

In die Begeisterung über die Tagung und das gemeinsame inhaltliche Arbeiten mischte sich so auch das Bedauern darüber, dass ein solcher Rahmen für die inhaltlich-fachliche Diskussion nicht regelmäßig(er) herzustellen ist. Dies auch insbesondere vor dem Hintergrund der Herausforderungen bezüglich Qualitätssicherung und Weiterentwicklung der Frauensuchtarbeit.

Bereits bei der Planung der Fachkonferenz wurde der Thematik der „Qualitätssicherung“ der Frauensuchtarbeit eine vertiefende und umfassende Bedeutung eingeräumt. Vor diesem Hintergrund wurde ein Buchprojekt geplant, das Beiträge namhafter Expertinnen aus Wissenschaft und Praxis versammelt. Erstmals soll hiermit ein umfassender Überblick über Geschichte und Hintergründe der Frauensuchtarbeit in Deutschland gegeben und beleuchtet werden, was aus den ursprünglichen Konzepten der „Gründungsfrauen“ geworden ist, wie diese in der Praxis weiterentwickelt wurden, wo die Frauensuchtarbeit heute steht und welchen neuen Herausforderungen sie sich stellen muss, um Konzepte für eine zeitgemäße frauengerechte Prävention und Suchtarbeit entwerfen und weiterentwickeln zu können. In einem umfassenden Beitrag werden auch die Erkenntnisse und Ergebnisse der Fachtagung aufbereitet und diskutiert. Der Sammelband zielt darauf ab, den aktuellen Stand der Wissen-

schaft und Praxis sowie Herausforderungen und Neuorientierungen der Frauensuchtarbeit aufzubereiten, zu reflektieren und der interessierten Fachöffentlichkeit in gebündelter Form verfügbar zu machen. Damit soll auch eine in den letzten 20 Jahren entstandene Lücke geschlossen werden. Denn: Die Mehrheit der Publikationen stammt aus den Anfängen der Frauensuchtarbeit, neuere Veröffentlichungen sind nicht hinzugekommen oder liegen nur verstreut in Form von „grauer“ Literatur vor.

Die Veröffentlichung unter dem Titel „Frauensuchtarbeit in Deutschland. Eine Bestandsaufnahme“ (Herausgeberinnen: Martina Tödte und Christiane Bernard) ist für das Frühjahr 2016 beim Transcript Verlag geplant.

6. Literaturverzeichnis

Daniels, Judith (2006): Sekundäre Traumatisierung - kritische Prüfung eines Konstruktes. Dissertation zur Erlangung des Doktorgrades der Naturwissenschaften an der Universität Bielefeld. Online abrufbar unter: http://www.sekundaertraumatisierung.de/uploads/assets/DISSERTATION_KOMPLETT.pdf; 04.08.2015

Eidenschink, Klaus (2004): Mit Widersprüchen leben. Oder: Führen ist immer Stress. In: Wirtschaft & Weiterbildung, 1: 24-27.

Flaake, Karin (1993): Lieber schwach, aber gemeinsam als stark, aber einsam? Arbeitszusammenhänge von Frauen aus psychoanalytischer Perspektive. In Koppert, Claudia (Hg.): Glück, Alltag und Desaster. Über die Zusammenarbeit von Frauen. Berlin: Orlanda Frauenverlag.

Laloux, Frederic (2015): Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness. Brüssel: Nelson Parker.

Lorenz, Michael/Rohrschneider, Ute (2008): Praktische Psychologie für den Umgang mit Mitarbeitern. Die vier Mitarbeitertypen führen. Frankfurt am Main: Campus.

Modler, Peter (2009): Das Arroganz-Prinzip. So haben Frauen mehr Erfolg im Beruf. Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch.

Nonaka, Ikujiro/Takeuchi, Hirotaka (1995): The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York: Oxford University Press.

North, Klaus (2002): Wissensorientierte Unternehmensführung. Wertschöpfung durch Wissen. 3. Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

7. Anhang

7.1 Textimpulse

1) Lieber schwach, aber gemeinsam als stark, aber einsam?

Erfahrungen aus Arbeitszusammenhängen unter Frauen

Die Differenzen unter Frauen – unterschiedliche Meinungen, Einschätzungen, politische Vorstellungen, Ungleichheiten untereinander – werden kaum als Ausgangspunkt für eine produktive Auseinandersetzung gesehen, sondern sind eher Quelle von wechselseitigen Entwertungen und Abgrenzungskämpfen. Weil in Frauenprojekten oft entlastende, institutionell vorgegebene Hierarchien fehlen, bilden sich Ungleichheiten quasi naturwüchsig heraus - wenig akzeptabel, als bedrohlich er-lebt.

Das Verführerische und Faszinierende an Frauenzusammenhängen ist die Phantasie großer Nähe und intensiver Gemeinsamkeit, sich „problemlos verstehen“ und gegenseitig „vorbehaltlos annehmen“. Tatsächlich haben Frauenzusammenhänge oft eine große kreative Kraft.

Aber was sie faszinierend macht, lässt sie zugleich auch brisant und fragil werden: Die Phantasie der großen Nähe und Gemeinsamkeit lässt sich nur aufrechterhalten um den Preis einer geringen Abgrenzung.

Das bewusste Wahrnehmen von Ungleichheit wird als bedrohlich, weil trennend, die Gemeinsamkeit zerstörend wahrgenommen. Deshalb wird lange herausgezögert, Unterschiede zu thematisieren oder gar Differenzen im Sinne von „mehr“ oder „weniger“, „besser“ oder „schlechter“ zu bewerten. Leistungen und Erfolge von Frauen, mit denen einzelne sichtbar werden, mit denen sie sich gegenüber anderen Frauen also deutlich „her-vortun“, sind von besonderer Brisanz. Sie anzuerkennen fällt schwer – und die betroffenen Frauen tragen nicht selten dazu bei, wenn sie nicht selbstbewusst zu ihrer Leistung und ihrer Besonderheit stehen können. Mit Schwächen und als Schwache finden Frauen mit größerer Sicherheit Anerkennung und Sympathie denn als „Erfolgsfrau“, die ihren Erfolg sichtlich genießt.

Das Mehr der einen wird dabei oft automatisch gleichgesetzt mit einem Weniger der anderen, so als würde die Frau, die in einer herausgehobenen Position ist, den anderen etwas wegnehmen. Der damit verbundene Affekt ist Neid. Konkurrieren kann den Neid entgiften, weil man so die eigenen Kompetenzen und Qualitäten anstachelt. Die mögliche Schärfe der Konkurrenz kann durch ein wertschätzendes Klima gemildert werden. Aber „wertschätzendes Verhalten“ bleibt hohl, wenn unsicher ist, ob es vor allem von Furcht vor Auseinandersetzung genährt wird.

Ausschnitte der Thesen und Erfahrungen aus Karin Flaake: Lieber schwach, aber gemeinsam als stark, aber einsam?

2) Führungsrolle zwischen Einzigartigkeit und Zugehörigkeit

Die Führungsbeziehung aktiviert die Übertragung alter Autoritätserfahrungen der MitarbeiterInnen auf die Führungskraft und umgekehrt. Dieser für PsychologInnen so selbstverständliche Vorgang vollzieht sich allerdings in einer (Wirtschafts-) Welt, die dafür gänzlich unvorbereitet ist. (...)

Die psychologische Trivialität, dass MitarbeiterInnen ihre Führungskraft mit verinnerlichten Bildern früherer Autoritätspersonen „verwechseln“ können und ungelöste Konflikte mit ihr austragen, steht ManagerInnen als Interpretationsvariante eines Konflikts nicht zur Verfügung. Häufige Verhaltensweisen wie Anpassung, Trotz, Sich-Benachteiligt-Fühlen, Beleidigtsein, Immer-die-Schuld-haben, Nie-die-Schuld-haben, nichts mit-dem-Chef/der-Chefin zu tun haben wollen, ... werden nicht als Reaktion auf die Autoritätsbeziehung, sondern auf Sach- und Inhaltsfragen bezogen. Dies führt zu unlösbaren und eskalierenden Konflikten.

Auch das ständig anzutreffende Phänomen, dass MitarbeiterInnen glauben, ein Recht auf Anerkennung, Wertschätzung und Schutz zu haben, wird als selbstverständlich gesehen. Konsequenz dieses Zusammenhangs: Da die allermeisten Menschen unverarbeitete Autoritätsbeziehungen in sich tragen, wird für jede/n, der/die führt, diese Rolle zum Stress: Er oder sie zieht sich besonders leicht all das Negative und Problematische an den Hals, was die MitarbeiterInnen so in sich tragen. Daher muss die Führungskraft sich ständig mit Abwertungen (ihrer selbst, der Aufgabe, des Unternehmens) auseinandersetzen.

Es hilft also ungemein, wenn man diese Übertragungen und die eigenen Gegenübertragungen verstehen lernt und ihnen nicht mehr blind ausgeliefert ist. Zufriedene Führungskräfte können das. Ohne diese Kompetenz reibt man sich in den un-bewusst inszenierten Autoritätskonflikten mit den MitarbeiterInnen auf.

Der Text ist ein Auszug (gekürzt und dazu geringfügig modifiziert) aus: Klaus Eidenschink: Mit Widersprüchen leben. Oder: Führung ist immer Stress.

3) Führung gelingt nicht ohne Macht und nicht selbstlos

Die Psychologin und Wirtschaftsberaterin Christine Bauer-Jelinek weist zu Recht darauf hin, was für zwiespältige Folgen das undifferenzierte Lobpreisen der „soft skills“ für Frauen hat: „Darunter versteht man Fähigkeiten wie Zuhören können, Teamarbeit, Kooperation, Transparenz oder Authentizität. Hingegen werden Durchsetzungsfähigkeit, taktisches und strategisches Denken und Verhalten kaum thematisiert, obwohl diese zunehmend benötigt werden und ebenso entscheidend für den Erfolg sind.“ Diese Fähigkeiten sind ebenfalls soft skills, auch wenn sie nicht auf harmonische und einvernehmliche Lösungen setzen. Darum sollten sich Frauen im beruflichen Kontext auch unerschrocken mit Aggression und Macht auseinandersetzen.

Frauen im beruflichen Kontext sind sehr schnell dabei, alles abzuwerten, was mit „Macht“ zu tun haben könnte, weil sie sehr genau wahrnehmen, was um sie herum an Machtmissbrauch stattfindet. Ich halte es allerdings für einen Denkfehler, ein Phänomen sollte aber nicht nur aufgrund seines Missbrauchs definiert werden. Es gibt im Gegensatz dazu auch legitimen, sinnvollen, fördernden, beschützenden Machtgebrauch.

Bei vielen Frauen ist ein starker innerer Antreiber „Tue anderen einen Gefallen!“ Dieser hat eine produktive Seite, kann sich aber auch zu etwas Zerstörerischem entwickeln. Wie kann nun jemand mit diesem starken Bedürfnis eine berufliche Machtposition ausfüllen? Wenn es trotz eines solchen starken Antreibers gelingen soll, dann muss ich genug für mich selbst sorgen können, ich brauche ein Gegengewicht zum selbstlosen Verhalten.

Ein Informatiker wies auf einen der besten Ratschläge seines Lebens hin, den er von Stewardessen bekommen hat: „Legen Sie Ihre eigene Sauerstoffmaske an, bevor Sie versuchen, anderen zu helfen.“ Wer sich zuerst um andere kümmert und erst danach um die eigene Luftzufuhr, hat große Chancen, den selbstlosen Einsatz nicht zu überleben.

„Alle trinken wie aus einem öffentlichen Brunnen aus Deinem Innersten“ (Bernhard von Clairvaux, 1150) – genauso empfinden es viele Frauen, die eine Führungsrolle einnehmen. Es ist ja schön, gebraucht zu werden. Aber es ist furchtbar, wenn man so viel hergibt, dass man gar nichts mehr für sich übriglässt. Das nennt man dann Burnout.“

Der Text ist ein Auszug (stark gekürzt und dazu stellenweise auch sprachlich modifiziert) aus: Peter Modler: Das Arroganz Prinzip.

4) Führung geht auch anders

Sogenannte „evolutionäre Organisationen“ brechen mit vielen Management-Mustern. Und vor allem mit der Hierarchie. Sie sind geprägt von

- Selbstführung der Teams, die die Basis-Einheit der Organisation darstellen. Es gibt keine Vorgesetzten, nur Geschäftsführung/InhaberIn auf oberster Ebene. Es existiert auch nur eine minimale „Zentrale“. Die Teams sind für alle Aspekte ihrer Arbeit verantwortlich: fachlich, verwaltungstechnisch, ökonomisch. Bei fachlichen Problemen unterstützen sich die Teams gegenseitig, punktuell kann externe Beratung ergänzen.
- Ganzheitlichkeit: Mehr von sich bei der Arbeit einbringen, als eine enge „Stellenbeschreibung“ abfragt.
- dem evolutionären Sinn der Organisation: Sie folgt nicht einem „strategischen Management“, sondern passt sich im Prozess und „ökologisch“ an die Erfordernisse rund um ihre Aufgabe an.

Ein Beispiel: „buurtzorg“ (häusliche Krankenpflege) in den Niederlanden mit inzwischen 7000 Mitarbeitenden, die sich der „Pflege im Minutentakt“ verweigern und trotzdem qualitativ und ökonomisch bessere Ergebnisse erzielen.

Die Teams haben nur wenige Grundregeln:

- Teamgröße: nicht mehr als 12 Mitarbeitende.
- Aufgaben im Team breit aufteilen. Nicht zu viele Aufgaben in den Händen einer Person („keine traditionelle Hierarchie durch die Hintertür“).
- Neben Teambesprechungen gibt es Treffen zur fachlichen Beratung, um voneinander zu lernen.
- Die Teammitglieder beurteilen sich jedes Jahr gegenseitig anhand selbst erarbeiteter Kompetenzmodelle.
- Die Teams entwerfen selbstständig Jahrespläne für Initiativen in der Pflege, Qualitätssicherung, Fortbildung, Organisation.
- Die Teams treffen Entscheidungen auf der Grundlage bestimmter Methoden der Entscheidungsfindung (nicht „alle diskutieren alles“), für die sie geschult werden – genauso wie in Kommunikationskompetenzen.

„Früher arbeiteten wir in einer großen Organisation und machten oft Witze über die Idioten in der Zentrale, die auf alle möglichen merkwürdigen Ideen kamen. Jetzt machen wir alles selbst und können uns über niemanden mehr beschweren.“ (Krankenschwester bei Buurtzorg)

Der Text ist eine schlaglichtartige Zusammenfassung aus: Frederic Laloux: Reinventing Organizations.

5) Eine Führungsrolle übernehmen und gestalten

Wer eine Führungsrolle übernimmt, ändert eine Menge – oder erlebt nach und nach die zunächst nicht bewusste Veränderung: Wie stehen Verlust (an Zugehörigkeit oder der geliebten Fach-Aufgabe) und größerer Aufwand dem Gewinn (an Status, Gestaltungsspielraum, Entwicklungschance, Gehalt) gegenüber? Stimmt die Balance?

Oder wird alles noch schwieriger, weil zukünftig nicht nur die neue Führungsrolle auszufüllen ist, sondern Führen als „Teilzeitaufgabe“ oder „obendrauf“ definiert wird und zugleich auch noch die Fachaufgabe weiterzuführen ist?

Dann gilt es, permanent mit 2 Hüten zu jonglieren: Wer ist Ihr Gegenüber – Ihre „Mitarbeiterin“ (bei Entscheidungen zu dienstlichen Angelegenheiten) oder Ihre „Kollegin“ (mit der Sie sich über die Schwierigkeiten in einem Mediationsprozess beraten und sich mit Ihren Unsicherheiten öffnen)? Und was ist Ihre Rolle im Team?

Das Aufwand-Ertrags-Balance-Modell

Aufwand Zeit Kraft Nerven Ärger Verlust (z.B. geliebter Berufsfelder) Trennung / Nicht-Zugehörigkeit („einsame Spitze!“) Stress schwierige Entscheidungen – oft „Dilemma-Situationen“ ...	Kompensation Geld geldwerte Vorteile „Schmerzensgeld“	Ist die Differenz zwischen Aufwand und Ertrag zu groß, entsteht Unzufriedenheit – ein Ausgleich muss her. Welche Strategie liegt nahe, wenn ein empfundenes Ungleichgewicht in der konkreten Führungsrolle auszugleichen ist? (Wer ist eigentlich für das Ungleichgewicht verantwortlich?) <u>A-Minus Strategie</u> : Aufwand verringern, bis er zum wahrgenommenen Ertrag passt. → „Dienst nach Vorschrift“ <u>K-Plus Strategie</u> : Forderung nach mehr Geld, Prämien oder anderen geldwerten Vorteilen. → Ruf nach „Schmerzensgeld“ <u>E-Plus Strategie</u> : Streben nach mehr Anerkennung, Erfolg oder Status...
	Ertrag Anerkennung Lernen Freiraum Spaß Gestalten Erfolg ...	

Das Aufwand-Ertrags-Balance-Modell stammt aus: Lorenz, Michael und Rohrschneider, Ute: Praktische Psychologie für den Umgang mit Mitarbeitern.

7.2 Darstellungen der Träger/Einrichtungen des „Verbund der feministischen Suchthilfeeinrichtungen für Mädchen und Frauen in Deutschland“



Verein zur Hilfe suchtmittelabhängiger Frauen Essen e.V., Kopstadtplatz 24-25, 45127 Essen; www.belladonna-essen.de
Gründungsjahr des Trägers: 1989

Einrichtungen des Trägervereins:

- Drogenberatungsstelle für Mädchen und Frauen, BELLA DONNA
- Ambulant betreutes Wohnen für Frauen (§§ 53 ff SGB XII)
- Ambulante flexible Hilfen für Mütter, Kinder und Familien (§ 27 ff SGB VIII)
- Landeskoordinierungsstelle Frauen und Sucht NRW, BELLA DONNA
- Internet-Fachportal BELLA DONNAweb

Aktuelle Projekte des Trägervereins:

- Medikamentenabhängige schwangere Frauen, Mütter und ihre Kinder (01.06.2014 – 31.05.2017)
- Fachkonferenz: Generationenwechsel und Qualitätssicherung in der Frauensuchtarbeit in Deutschland (01.11.2014 – 30.09.2015)
- Problematischer Substanzkonsum und Vaterschaft (01.03.2015 – 31.08.2016)

Anzahl der Mitarbeiterinnen: 16



Calla e.V., Dreieichstr. 59, 60594 Frankfurt; www.calla-ev.de

Gründungsjahr des Trägers: 1989

Einrichtungen des Trägervereins:

- Camille; Betreute Therapeutische Wohngemeinschaft für suchtmittelabhängige Frauen mit Doppeldiagnosen
- Claire; Beratungsbüro für suchtmittelabhängige Frauen
- Calla; Fachambulanz, ambulante Rehabilitation
- Betreutes Einzelwohnen
- Carlotta I und II; Betreute Wohngemeinschaften

Anzahl der Mitarbeiterinnen: 20



Frauen Sucht Gesundheit e. V., Holtenauer Straße 127, 24118 Kiel; www.fsg-sh.de

Gründungsjahr des Trägers: 1987

Einrichtungen des Trägervereins:

- Die Frauensuchtberatung Schleswig-Holstein
- HeimVorteil – Ambulante Betreuung im eigenen Wohnraum

Aktuelle Projekte des Trägervereins:

- Zentrum für Angehörige (01.01.2015 – 30.06.2017)

Anzahl der Mitarbeiterinnen: 10



Frauenperspektiven e.V.; Charlottenstraße 26; 20257 Hamburg; www.frauenperspektiven.de

Gründungsjahr des Trägers: 1989

Einrichtungen des Trägervereins:

- Beratungsstelle Frauenperspektiven: Suchtmittelübergreifende Beratungsstelle für erwachsene Frauen
- Beratungsstelle Frauenperspektiven: Ambulante medizinische Rehabilitation
- Kajal: Suchtprävention für jugendliche Mädchen und pädagogische Fachkräfte

Aktuelle Projekte des Trägervereins:

- Hamburger Basiscurriculum Jugend und Sucht (Fortbildungsmaßnahme in Kooperation mit anderen Trägern)

Anzahl der Mitarbeiterinnen: 15



FrauenZimmer – Verein zur Unterstützung suchtgefährdeter und abhängiger Frauen und Mädchen e.V. , Basler Strasse 8, 79100 Freiburg; www.frauenzimmer-freiburg.de

Gründungsjahr des Trägers: 1995

Einrichtungen des Trägervereins:

- PSB FrauenZimmer - Suchtberatungsstelle für Frauen und Mädchen

Anzahl der Mitarbeiterinnen: 5



FrauSuchtZukunft, Verein zur Hilfe suchtmittelabhängiger Frauen e.V., Dirksenstraße 47, 10178 Berlin;

www.frausuchtzukunft.de

Gründungsjahr des Trägers: 1982

Einrichtungen des Trägervereins:

- Violetta Clean; Therapeutische Wohngemeinschaft
- StoffBruch; Beratungs- und Behandlungsstelle für süchtige Frauen und Mädchen
- Catch up :); Ambulante Suchttherapie für 12-18jährige Mädchen
- Betreutes Gruppenwohnen für ehemals Drogenabhängige nach abgeschlossener stationärer Therapie (§§ 67 ff SGB XII)
- Betreutes Einzelwohnen & Wohnungserhalt und Wohnungserlangung (§§ 67 ff. SGB XII)
- MutterKindWohnen; Betreutes Einzelwohnen für süchtige und suchgefährdete Schwangere und Mütter mit Kindern (§ 19 SGB VIII)
- Ambulante Familienhilfe (§ 31 SGB VIII)
- Café Seidenfaden; alkohol- und drogenfreies Frauencafé, Arbeits- und Ausbildungsprojekt
- Frauenladen; Drogen- und Suchtberatung für Frauen, Mädchen und weibliche Angehörige
- Psychosoziale Betreuung für substituierte Frauen nach § 53 SGB XII
- FAM; Beratungs- und Behandlungsstelle für alkohol- und medikamentenabhängige Frauen

Aktuelle Projekte des Trägervereins:

- tiebrA: Berufliche Integration (01.01.2014-30.09.2015)

Anzahl der Mitarbeiterinnen: 59



FrauenTherapieZentrum - FTZ gemeinnützige GmbH, Goethestraße 21, 80336 München; www.ftz-muenchen.de

Gründungsjahr des Trägers: 1978

Einrichtungen des Trägervereins:

- FTZ 1, Psychosoziale/ Psychoonkologische Beratung
- FTZ 2, Suchtberatung und Behandlung
- FTZ 3, Psychiatrische Beratung (SPDi)
- FTZ 4, violenTia. Beratungsstelle für Frauen, die in Partnerschaften Gewalt ausüben
- FTZ - Ergotherapie. Praxis für Ergotherapie und THEAmobil
- FTZ - Betreutes Einzelwohnen
- FTZ - Therapeutische Wohngemeinschaften
- FTZ - EigenSinn , Tagesstätte
- FTZ - Vielfalten, Fachbereich Gerontopsychiatrie
- FTZ Fortbildung & Supervision
- Bürgerschaftliches Engagement & Schulung

Anzahl der Mitarbeiterinnen: 117



Verein zur Hilfe
suchtmittelabhängiger
Frauen e.V.

LAGAYA Verein zur Hilfe suchtmittelabhängiger Frauen e.V., Katharinenstraße. 22, 70182 Stuttgart; www.lagaya.de

Gründungsjahr des Trägers: 1984

Einrichtungen des Trägervereins:

- Frauen-Sucht-Beratungsstelle LAGAYA
- MARA, Betreutes Wohnen für substituierte und drogenabhängige Frauen
- Mädchen.Sucht.Auswege, Flexible Suchtberatung und Prävention für Mädchen
- WILMA, Betreutes Wohnen für Frauen nach dem Ausstieg aus der Prostitution

Anzahl der Mitarbeiterinnen: 18



Lilith e.V. – Verein zur Unterstützung von Frauen mit Drogenproblematik, Bogenstraße 30 in 90459 Nürnberg;

www.lilith-ev.de

Gründungsjahr des Trägers: 1993

Einrichtungen des Trägervereins:

- Frauenberatung (PSB)
- Frauencafé
- Streetwork
- Zeitraum, Ambulant betreutes Einzelwohnen
- Liliput- Mutter + Kind
- Arbeitsprojekte: ACTIV Hauservice und Second Hand Laden für Damenmoden inkl. Sozialpädagogischen Fachdienst

Aktuelle Projekte des Trägervereins:

- Trampolin

- Frühe Hilfe (01.03.2015-31.08.2016)
- 2 KISS Gruppen (September 2015 - Dezember 2016)

Anzahl der Mitarbeiterinnen: 24



Prima Donna

Condrobs e.V., Prima Donna, Stäblistraße 29, 81476 München; www.condrobs.de

Gründungsjahr des Trägers: Prima Donna: 1986 (Condrobs: 1971)

Einrichtungen des Trägervereins:

- Prima Donna Intensiv: therapeutische WG für Frauen
- Prima Donna Clean-WG: WG für ehemals suchtmittelabhängige Frauen (Übergangswohngemeinschaft)
- Prima Donna Betreutes Einzelwohnen
- Prima Donna Nachsorge WGs
- Prima Donna Futura: Therapeutische WG für mehrfach belastete Frauen
- Prima Donna Perspektive: Therapeutische WG für Frauen mit forensischem Hintergrund

Anzahl der Mitarbeiterinnen: 13

7.3. Evaluationsbogen

Fachkonferenz:
Generationenwechsel und Qualitätssicherung in der Frauensuchtarbeit in Deutschland
am 02. und 03. Juli 2015 in Essen

Evaluationsbogen

Liebe Kolleginnen,
bitte unterstützt uns durch das Ausfüllen des Evaluationsbogens. Eure Meinung ist uns sehr wichtig und wir freuen uns über Eure Rückmeldung!
Bitte markiert pro Zeile nur ein Feld. Die Bewertungen entsprechen den uns allen noch bekannten Schulnoten von sehr gut (1) bis ungenügend (6).

Wie beurteilst du.....	1	2	3	4	5	6	Weiß nicht
die Organisation der Tagung insgesamt							
das Tagungshotel							
die Bewirtung							
die thematische Ausrichtung der Tagung							
die Arbeitsform und methodische Umsetzung							
den eigenen Erkenntniszuwachs							
die Relevanz für die eigene berufliche Situation							
die Relevanz für die Einrichtung/Träger							
die Art der Diskussionsmöglichkeiten							
die Moderation							
die Möglichkeit, mit den Kolleginnen anderer Einrichtungen in Kontakt zu kommen; Austausch							
formell							
informell							
die Möglichkeit, mit Kolleginnen anderer Generationen in Kontakt zu kommen							
formell							
informell							
Wie beurteilst du.....	1	2	3	4	5	6	Weiß nicht
Themenblock 1: „Wie wir wurden was wir sind“							
Persönliche Impulse/Anregungen							
Impulse/Anregungen für die eigene Einrichtung							
Impulse für die Weiterführung der Thematik in der eigenen Einrichtung							
Themenblock 2: Generationenwechsel: Gelingensbedingungen für Generationenwechsel und Erfahrungstransfer							
Persönliche Impulse/Anregungen							
Impulse/Anregungen für die eigene Einrichtung							
Impulse für die Weiterführung der Thematik in der eigenen Einrichtung							
Transfermöglichkeiten insgesamt							
Themenblock 3: „Unser Erbe“: Errungenschaften der feministischen Einrichtungen							
Persönliche Impulse/Anregungen							
Impulse/Anregungen für die eigene Einrichtung							
Impulse für die Weiterführung der Thematik in der eigenen Einrichtung							
Transfermöglichkeiten insgesamt							
Themenblock 4: Führen und Geführt-Werden in Fraueneinrichtungen							
Persönliche Impulse/Anregungen							
Impulse/Anregungen für die eigene Einrichtung							
Impulse für die Weiterführung der Thematik in der eigenen Einrichtung							
Transfermöglichkeiten insgesamt							
Themenblock 5: Feminismus muss?							
Persönliche Impulse/Anregungen							

Impulse/Anregungen für die eigene Einrichtung							
Impulse für die Weiterführung der Thematik in der eigenen Einrichtung							
Wie beurteilst du.....	1	2	3	4	5	6	Weiß nicht
die Transfermöglichkeiten der Tagung auf die eigene Arbeit und Einrichtung							
die Zufriedenheit mit der Tagung insgesamt							

Was war für dich das wichtigste Ergebnis der Tagung?

Welche/n konkreten Impuls/e zum Generationenwechsel hast du mitgenommen?

Hat es einen Austausch in eurem Gesamtteam über die Tagung gegeben oder ist dies geplant?

☐ ja, hat bereits stattgefunden ☐ ist geplant ☐ nein

Gibt es Überlegungen dazu, ob und wie Arbeitsergebnisse der Tagung in eurer Einrichtung umgesetzt werden können?

☐ nein ☐ ja, und zwar in Form von _____

Zu welchen Themen und Aspekten der Tagung wünschst du dir weitere oder vertiefende Veranstaltungen?

Hast du weitere Anmerkungen und Anregungen für uns?

Fragen zu deiner Person:

Alter:

- ☐ bis einschließlich 25 Jahre
- ☐ 26 bis 35 Jahre
- ☐ 36 bis 45 Jahre
- ☐ 46 bis 55 Jahre
- ☐ 56 bis 65 Jahre
- ☐ 66 Jahre und älter

Dauer der Berufserfahrung in der sozialen Arbeit:

☐ weniger als 1 Jahr	☐ 21 bis 25 Jahre
☐ 1 bis 5 Jahre	☐ 26 bis 30 Jahre
☐ 6 bis 10 Jahre	☐ 31 bis 35 Jahre
☐ 11 bis 15 Jahre	☐ mehr als 35 Jahre
☐ 16 bis 20 Jahre	

Berufserfahrung in der Sucht- und Drogenhilfe:

- ☐ ausschließlich in Frauensuchteinrichtungen
- ☐ auch in Einrichtungen der traditionellen Sucht- und Drogenhilfe

Bist du in einer Leitungsposition?

☐ ja

☐ nein

Größe des Trägers, bei dem du arbeitest :

☐ bis zu 5 Mitarbeiterinnen

☐ 6 bis 20 Mitarbeiterinnen

☐ 21 bis 40 Mitarbeiterinnen

☐ 41 bis 60 Mitarbeiterinnen

☐ mehr als 60 Mitarbeiterinnen

Vielen Dank für deine Mühe!