

# Positive Auswirkungen auf allen Ebenen

Mit der Einführung des lösungsorientierten Ansatzes im Rahmen des Projektes *Fil rouge* wurde im Schul- und Wohnzentrum Schachen sowohl bei den Kindern und Jugendlichen als auch bei den MitarbeiterInnen und der Trägerschaft eine Entwicklung angestossen, die auf alle Beteiligten eine positive Wirkung ausübt.

ANDREAS BORN,  
URBAN LEHMANN,  
PAUL LONGONI,  
RUEDI NIEDERBERGER,  
REGULA WALZER\*

Das Schul- und Wohnzentrum Schachen in Luzern (SWZ) hat in den vergangenen Jahren, in den letzten vier im Rahmen des Projektes *Fil rouge* II, den Lösungsorientierten Ansatz (LOA) basierend auf dem Therapiemodell nach Steve de Shazer und Insoo Kim Berg in der ganzen Institution einge-

führt. Im folgenden Artikel werden die positiven Veränderungen auf allen Ebenen der Organisation beschrieben die durch die Einführung dieses Ansatzes im SWZ eingetreten sind.

## Auswirkungen auf KlientInnenebene – Stärkung der Eigenverantwortung

In unserer Arbeit als Erziehende von verhaltensauffälligen Kindern und Jugendlichen im Schulalter haben wir mit der Einführung des lösungsorientierten Ansatzes die Verpflichtung übernommen, mit ihnen zusammen Ziele für ihren Aufenthalt zu formulieren. Selbstverständlich werden die Kinder und Jugendlichen dabei begleitet, es wird ihnen durch behutsame Gesprächsführung geholfen, realisierbare Ziele anzustreben. Damit gelingt es, dass die KlientInnen selbst für ihr Tun die Verantwortung übernehmen.

Es ist verblüffend wie bereits Kinder im frühen Schulalter sehr genau erklären können, was sie erreichen möchten und wie sie das anstreben wollen. Als Lehrkraft oder SozialpädagogeIn ist man damit nicht mehr für jede Handlung der Klienten verantwortlich, was eine Haltung ermöglicht, die stärker auf der Begleitung und Anleitung der Kinder und Jugendlichen ausgerichtet ist. Die Erziehenden agieren dadurch weniger mit und können eine Gelassenheit entwickeln, die Raum lässt für die Entwicklung der KlientInnen.

## DAS SCHUL- UND WOHNZENTRUM SCHACHEN

Das Schul- und Wohnzentrum Schachen (SWZ) ist ein Sonderschulheim für normal begabte und lernbehinderte Jungen und Mädchen, die aufgrund ihrer Verhaltensschwierigkeiten einer gezielten pädagogischen und schulischen Unterstützung bedürfen. Das SWZ führt eine Sonderschule und ein Internat für 40 bis 45 SchülerInnen und dezentral gelegene Wohngruppen für Jugendliche in Berufsausbildung.

Weitere Informationen: [www.schachen.ch](http://www.schachen.ch), [info@schachen.ch](mailto:info@schachen.ch)

## Gesprächskultur und Reflexion

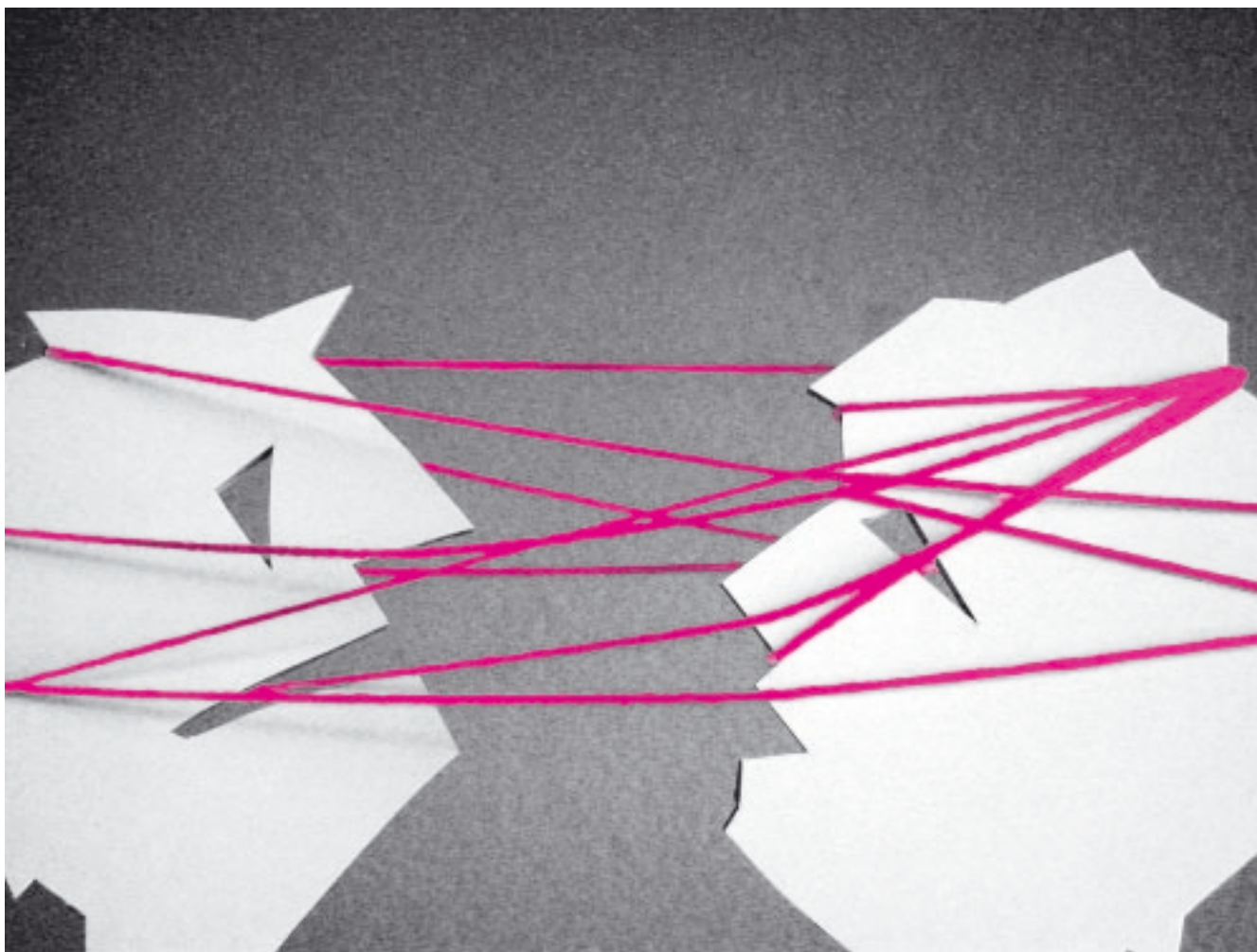
Durch die vielen nach den Prinzipien des lösungsorientierten Ansatzes geführten Gespräche entwickelt sich eine hohe Gesprächskultur. Kinder und Jugendlichen beginnen, sich auch untereinander mehr zu respektieren und Gespräche für Konfliktlösungen zu suchen. Auch lernen sie, ihr Verhalten zu reflektieren, selber zu beurteilen und zu kontrollieren. Die Kreativität wird gestärkt, und es werden kaum Ratschläge erteilt, sondern auf allen Ebenen nach gemeinsam Lösungen gesucht.

## Rahmenbedingungen

Im Schul- und Wohnzentrum Schachen herrschen klare Rahmenbedingungen. Innerhalb dieser bestehen aber sehr viele Gestaltungsmöglichkeiten – sowohl für den sozialpädagogischen Alltag als auch für den Schulteil.

Die Betonung und die Förderung der Stärken, das Nichtbeachten von Schwächen können durch den lösungsorientierten Ansatz stark verfeinert werden. Mit dem Hinführen zur Selbstreflexion bekommen Fortschritte sowohl im Verhalten wie in den Leistungen einen hohen Stellenwert, was das Selbstwertgefühl der Klienten wieder stärkt und die positive Veränderung betont. Strafen im eigentlichen Sinn können völlig vermieden werden. Bei Fehlverhalten können die Kinder und Jugendliche auf das Problem auf-

\* Die AutorInnen sind Mitglieder der Leitungsgruppe des SWZ-Schachen: Andreas Born, Wohnbereichsleiter; Urban Lehmann, Zentrumspsychologe; Paul Longoni, Zentrumsleiter; Ruedi Niederberger, Hausdienstleiter; Regula Walzer, Schulleiterin



merksam gemacht werden, und dann kann mit ihnen gemeinsam geschaut werden, was verändert und eventuell auch wieder gut gemacht werden kann.

### **Motivation und Unterricht**

Ausgehend von einem durch den/die KlientIn selbst definierten Ziel wird die äusserliche Motivation in eine innere umgeformt. Unterrichtsformen werden umgestellt, und die Kinder und Jugendlichen möchten in der Schule etwas lernen, da sie ihr Ziel kennen. Das beinhaltet aber, dass die Lehrpersonen selbst ihre Haltung verändert haben. Sie bieten den Lernenden etwas an, und diese können darauf eingehen, weil sie es selbst wollen.

### **Auswirkung auf der Elternebene – Einbezug der Eltern**

In unserer Arbeit ist sehr bedeutsam, darauf zu achten, welche Anliegen einerseits die Eltern bewegen, und andererseits, wie unsere Arbeit aus ihrer Sicht wahrgenommen wird. Wir for-

dern deshalb die Eltern auf, nach dem Aufenthalt und Austritt ihrer Kinder aus dem SWZ einen Fragebogen auszufüllen. Damit erhalten wir wichtige Hinweise, die wir in die Planung unserer Arbeit einfließen lassen. Die nun im Folgenden dargestellten Überlegungen sind mehrheitlich aus alltäglichen Erfahrungen und Rückmeldung im Austausch mit den Eltern, bezogen auf unsere Lösungsorientierte Arbeitsweise entstanden.

### **Eltern fühlen sich verstanden**

Im Rahmen unseres Aufnahmeverfahrens erfahren wir immer wieder die Betroffenheit, die bei den Eltern durch eine ausserfamiliäre Unterbringung ihrer Kinder ausgelöst wird. Häufig erleiden sie durch behördliche Entscheidungen Verletzungen. Vor diesem Hintergrund achten wir sehr auf grösstmöglichen Handlungs- und Entscheidungsspielraum der Eltern. So ermöglicht ihnen zum Beispiel das breite, prozesshafte Aufnahmeverfahren mit einer zweiwöchigen Schnupperzeit

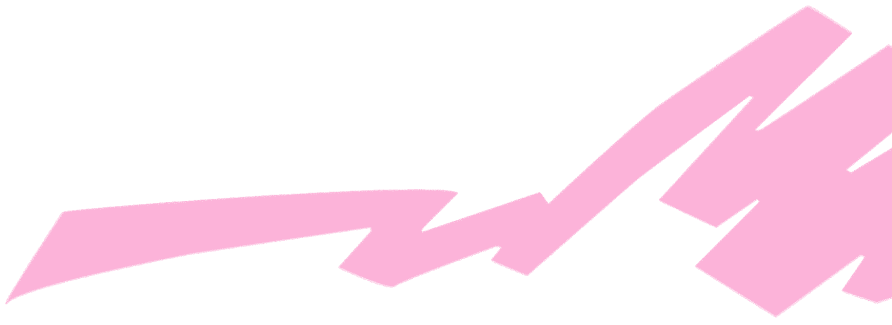
den Nutzen und die Auswirkung der Unterbringung zu überprüfen, bevor sie einen definitiven Eintrittsentscheid treffen müssen. Auch wenn den elterlichen Vorstellung nicht immer entsprechen werden kann, fühlen sie sich ernst genommen und stehen schliesslich oft – trotz anfänglichen Bedenken – entschieden hinter einer Platzierung.

Unsere Erfahrungen zeigen sehr eindrucksvoll, wie wichtig es für das Gelingen des ganzen Prozesses ist, die anfänglichen Bedenken von Eltern und Jugendlichen ernst zu nehmen.

### **Partizipation und Transparenz**

In der lösungsorientierten Haltung machen wir nicht Elternarbeit im Sinne von «Eltern bearbeiten», sondern wir richten von Anfang an den Fokus auf ein partnerschaftliches Zusammenspiel, das es gemeinsam zu planen und durchzuführen gilt.

Eine direkte strukturelle Auswirkung dieser Haltung und wichtige Bedingung ist der Abschied von der «büro-



kratischen Geheimniskrämerei». So werden beispielsweise unsere Berichte und die Kinder betreffende Korrespondenz nur noch an Fachstellen weitergeleitet, wenn die Eltern darüber informiert worden sind und ihr Einverständnis gegeben haben. Von Berichten, die von Amtsstellen eingefordert werden (z.B. im Rahmen von Scheidungsverfahren oder Kinderschutzmassnahmen) erhalten die Eltern immer eine Kopie.

### **Abschied vom wertenden (Be-)Urteilen**

In der lösungsorientierten Arbeit benutzen wir Modelle über die Entstehung von Störungen nur in Ausnahmefällen. Dadurch nehmen wir im Kontakt mit den Eltern Abschied von einem fachlichen Jargon und dem damit behaupteten Wissensvorsprung. An Bedeutung gewonnen hat ein bescheidenes, aufmerksames Hinhören und möglichst vorurteilsfreies Kennenlernen unseres Gegenübers. Die Eltern werden ausgiebig nach ihren Erfahrungen, nach ihrem Wissen und nach den bis anhin vielleicht übersehenen Erziehungserfolgen befragt. Dieser Weg wird von allen Beteiligten als sehr spannend erlebt.

### **Neuer Mut entsteht**

«Es tut gut, wieder einmal etwas Gutes zu hören über meinen Sohn. Wissen sie, ich wagte schon nicht mehr ans Telefon zu gehen – immer nur diese Reklamationen.»

Ein ganz entscheidender Punkt in unserer Arbeit ist die Haltung, bei allen Schwierigkeiten, die offensichtlich da sind, die guten Bemühungen nicht zu übersehen. Diese kleinen und kleinsten Erfolge und Verbesserungen gilt es ins Zentrum zu rücken und mehr und mehr zum eigentlichen Thema zu ma-

chen. Wir begegnen unseren PartnerInnen nicht vor dem Hintergrund ihrer Schwächen, sondern auf der Basis ihres guten Willens und ihrer Entfaltungsmöglichkeiten.

Diese Haltung berührt: Sie berührt die Eltern, sie berührt uns selbst und sie regt an, neuen Mut zu fassen.

### **Wunder sind möglich**

Vielleicht sind dies die Kernstücke des lösungsorientierten Arbeitens: Nach vorne zu schauen, und nicht zurück; der Glaube, dass positive Veränderungen möglich sind und diese zu erkunden; sich das Eintreten von Wundern vorzustellen und damit sich und den Kinder Entwicklungen zuzumuten.

Wir erleben, dass Eltern, die sich ermutigen lassen, auch ausserordentliche Schritte in der Entwicklung ihrer Kinder für möglich zu halten, schon einige Wochen später feststellen, dass ihre gewagten Vorstellung Wirklichkeit geworden sind.

### **Auswirkungen auf MitarbeiterInnenebene – Reduktion des Burn-out**

Durch die Einführung des LOA im SWZ konnte das Burn-out reduziert werden. Mit der Fokussierung auf das Können und die Entwicklung der KlientInnen entwickelt sich ein positives Grundgefühl bei allen MitarbeiterInnen. Durch den Blick auf das, was alles gelingt und besser funktioniert, wird ihre Arbeit aufgewertet. Dadurch erscheint die Arbeit zunehmend erfolgreicher und für die Beteiligten entsteht ein gutes Gefühl, was für alle mit einem emotionalen Gewinn verbunden ist. Der Umstand, dass ein grosser Teils der Verantwortung für die Entwicklung an die Eltern, Kinder und Jugendlichen übertragen wird, entlastet die MitarbeiterInnen vor einem belasten-

den Erfolgsdruck. Durch die Grundhaltung «*du musst es nicht immer und alles im Griff haben, du bist nicht für alles verantwortlich*» entsteht eine Erleichterung und Entspannung im Arbeitsalltag. Damit lässt sich der Gedanke der Deeskalation im Arbeitsalltag mit den KlientInnen besser umsetzen.

### **Selbstorganisationsgrad der Sozialpädagogischen Teams nimmt zu**

Mit der prozesshaften Einführung des LOA nahm auch sukzessive die Belastbarkeit und Leistungsentfaltung der einzelnen Teams zu. Die konsequente Umsetzung der Zielorientierung (in der Organisationsentwicklung bis zu den Mitarbeitergesprächen) ermöglichte, den jeweiligen Delegationsgrad an die Teams zu erhöhen und auf diese Weise dem Kreativitäts- und Autonomieanspruch der Mitarbeiter/innen mehr und mehr Folge zu leisten. Damit nahm die Partizipation einzelner, aber auch ganzer Teams zu, wodurch sich eine hohe Identifikation mit der Organisation ergab.

### **Bessere Bewältigung komplexer Alltagssituationen**

Das Arbeiten mit verhaltensorientierten KlientInnen fordert von den Mitarbeitenden unter anderem ein enorm hohes Mass an emotionaler, aber auch intellektueller Flexibilität (Metaebene) und Abgrenzung. Voraussetzung dafür ist ein mit dem LOA und der Zielorientierung verbundener erhöhter Delegationsgrad und mit entsprechend flacher Hierarchisierung. Dies ermöglicht, die MitarbeiterInnen im Denken und damit in ihren Handlungsweisen flexibel zu erhalten.

Auch für die nicht primär pädagogisch arbeitenden MitarbeiterInnen überwiegen die Vorteile:

Von Beginn an wurden die Angestellten des Hausdienstes in die Entwicklung des LOA im SWZ integriert. Die Teilnahme an den internen Weiterentwicklungstagen, Weiterbildungen und LOA-Praxisberatungen wurde ermöglicht und gefördert. An Weiterentwicklungstagen wurde darauf geachtet, dass in den Arbeitsgruppen MitarbeiterInnen aus allen Bereichen vertreten waren. Die Partizipation am internen Seitenwechsel wurde ermöglicht und gefördert und die direkt betroffenen MitarbeiterInnen in die Entscheidungsprozesse einbezogen.

### Lösungs- statt Fehlerorientierung

Diese Veränderungen ermöglichten nach anfänglicher Verunsicherung und Berührungängsten einerseits ein Teamgefühl innerhalb des Hausdienstes und mit den anderen Berufsgruppen; andererseits förderten sie einen Positionswechsel – weg von der Konkurrenz- und Fehlerorientierung und hin zu einer ziel- und lösungsorientierten Zusammenarbeit. Insbesondere die interdisziplinäre Zusammenarbeit an Weiterentwicklungstagen und die Praxisberatung ermöglichte auch den Mitarbeitenden im Hausdienst den Zugang zum LOA und verschaffte eine bessere Einsicht in die Arbeit anderer Berufsgruppen.

Das Verstehen und die Umsetzung des LOA erleichtert die Bewältigung des Alltags für alle und ermöglicht eine kundenorientierte Haltung gegenüber den KlientInnen und den MitarbeiterInnen des SWZ. Ebenso wird durch die engere Zusammenarbeit und den Einblick in den Berufsalltag anderer Berufsgruppen das gegenseitige Verständnis und das Bewusstsein, einen wichtigen Beitrag an das Ganze im Interesse unserer Klienten zu leisten, gefördert.

### Auswirkungen auf Träger-schaftebene – Entwicklung wird unumgänglich

Durch die Einführung des LOA im SWZ musste die Organisation der Trägerschaft (Stiftung) ebenfalls überprüft und entwickelt werden. Einige zentrale Stichworte dazu sind:

- Führung der Zentrumsleitung durch Zielvereinbarungen
- Trennung von strategischer und operativer Ebene
- Entwicklung und Einführung von Controllinginstrumenten
- Reduktion der Grösse des Stiftungsrates mit Einführung von Ressortverantwortlichen
- Funktionendiagramm
- Leitbild für den Stiftungsrat usw.

Die Beschreibung der Abläufe und Prozesse in der Organisationsentwicklung der Trägerschaft unter lösungsorientierter Sichtweise würde den vorgegebenen Umfang dieses Artikels sprengen und muss daher auf einen späteren Zeitpunkt verschoben werden. ■

#### Fussnoten

- <sup>1</sup> siehe auch <http://www.schachen.ch/pdf/elternbefragung-01.pdf>
- <sup>2</sup> siehe auch <http://www.schachen.ch/300.htm>
- <sup>3</sup> siehe auch <http://www.infoset.ch/inst/filrouge/de/texte/arbeitszufriedenheit.html>

Inserate



**Die Schweizer Suchtarbeit  
auf dem Internet**

<http://www.infoset.ch>