

BERATUNG
BILDUNG
PROJEKTE

Daniel Murer
Sternmattstrasse 14c
6005 Luzern
Tel. 041 310 95 02
e-mail daniel.murer@bluewin.ch
www.mypage.bluewin.ch/goto/murerdaniel
Mitglied BSO

hsl

Höhere Fachschule für Sozialpädagogik Luzern

Soziale Arbeit: Theorien und Methoden

Methoden der Sozialen Arbeit

Dokumentation

BI 01 + VZ 01

07. Januar 2003 – 15. April 2003

Inhalt

	<u>Seite</u>
1. Modulbeschreibung	4
Lernjournal	5
2. Einführung in Methoden der Sozialen Arbeit	7
2.1. Begriffe	7
2.2. Theorie der Sozialen Arbeit	8
2.3. Beispiele für Klassikerinnen und Klassiker	9
2.4. Methoden der Sozialen Arbeit heute	13
3. Arbeitshilfen für das methodische Handeln	14
3.1. Einführung	14
3.2. Zur Analyse der Arbeitsaufträge	15
3.3. Zur Analyse von Handlungsregeln	17
3.4. Zur Situations- und Problemanalyse	20
3.5. Zur Handlungsplanung	22
3.6. Auswertung bzw. Selbstevaluation	25
4. Methodisches Handeln heute	28
4.1. Theoretische Grundlagen	28
4.2. Schwierigkeiten methodischen Handelns	29
4.3. Arbeitsprinzipien methodischen Handelns	30
4.4. Evaluation Sozialer Arbeit	31
5. Prinzipien Sozialer Arbeit	33
5.1. Konzeptprinzipien	33
5.2. Handlungsprinzipien	34
5.3. Akzeptanzprinzipien	36
6. Handlungsarten Sozialer Arbeit	37
6.1. Beratung	37
6.2. Verhandlung	38
6.3. Intervention	38
6.4. Vertretung	39
6.5. Beschaffung	40
6.6. Betreuung	40

7. Systemische Problemlösungsprozesse	41
7.1. Einführung	41
7.2. Gesprächshilfen	45
7.3. Vom Problem zur Lösung	47
8. Projektmethodik	53
8.1. Einführung	53
8.2. Phasenmodell	55
8.3. Problemlösungszyklus	56
8.4. SOFT-Analyse	58
8.5. Projektskizze / Auftragsraster	59
8.6. Projektorganisation	60
8.7. Projektteam	61
8.8. Kreative Problemlösungen	62
8.9. Sitzungsleitung	63
9. Literatur	64

1. Modulbeschreibung

Methoden der Sozialen Arbeit		
20 Lektionen	GS	Daniel Murer
Termine / Lerninhalte		
	<u>1. Teil</u>	<u>2. Teil</u>
07.01.2003	Einführung / Übersicht	1. Arbeitsaufträge
21.01.2003	Einführung Problemlösungsprozess	2. Handlungsregeln
28.01.2003	Prinzipien der SA	3. Situationsanalyse
04.02.2003	Handlungsarten der SA	4. Handlungsplanung
01.04.2003	Systemische Problemlösungsprozesse I	5. Auswertung
	Systemische Problemlösungsprozesse II	Einzelarbeit <i>Handlungsplan</i>
08.04.2003	Systemische Problemlösungsprozesse III	Üben <i>Systemische Arbeit</i>
	Projektmethodik I	Projektskizze I
15.04.2003	Projektmethodik II	Projektskizze II
	Wahlthema	Modulauswertung
Lernziele		
<ul style="list-style-type: none"> • Die Studierenden kennen aktuelle grundlegende Methoden der Sozialen Arbeit. • Sie kennen Möglichkeiten und Grenzen dieser Methoden. • Sie können diese Methoden auf ihr sozialpädagogisches Arbeitsfeld angepasst anwenden. 		
Lernformen		
<p>Das Modul wird in Vorlesungsform angeboten. Während die erste Hälfte der jeweiligen Doppellektion primär theoretisch orientiert ist, werden in der zweiten Hälfte jeweils praxisorientierte Fragestellungen in verschiedenen didaktischen Strukturen (Einzelarbeit, Gruppe) bearbeitet.</p>		
Lernunterlagen		
Abgegebene Dokumentation, eigene Notizen sowie unterrichtsergänzende Literatur.		
Lernaufgaben		
Selbststudium und Verarbeitung der abgegebenen Unterlagen und eigenen Notizen sowie Studium der unterrichtsvertiefenden Literatur.		
Lernkontrolle		
<ul style="list-style-type: none"> • Präsenzkontrolle (min. 80 %) • Fakultativ: Handlungsplan (01.04.2003); Projektskizze/Evaluation (08/15.04.2003). 		

Lernjournal

Datum: Thema	Das Wichtigste dieser Einheit!	Umsetzen! Was, wie, wann, wo?	Fragen / Unklarheiten?
07.01.2003: Einführung / Übersicht 1. Arbeitsaufträge			
21.01.2003: Einf. Problemlösungsprozess 2. Handlungsregeln			
28.01.2003: Prinzipien der SA 3. Situationsanalyse			
04.02.2003: Handlungsarten der SA 4. Handlungsplanung			
01.04.2003: Syst. Problemlösungsprozesse I 5. Auswertung			

01.04.2003: Syst. Problemlösungsprozesse II Einzelarbeit <i>Handlungsplan</i>			
08.04.2003: Syst. Problemlösungsprozesse III Üben <i>Systemische Arbeit</i>			
08.04.2003 Projektmethodik I Projektskizze I			
15.04.2003: Projektmethodik II Projektskizze II			
15.04.2003: Wahlthema Modulauswertung			

2. Einführung in Methoden der Sozialen Arbeit

2.1. Begriffe

Soziale Arbeit

Der Begriff der Sozialen Arbeit beinhaltet in der aktuellen Diskussion drei Berufsfelder:

- a) Sozialpädagogik
- b) Soziokulturelle Animation
- c) Sozialarbeit



Während sich diese drei Berufsfelder in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts spezialisierten und teilweise getrennt entwickelten, geraten sie nun gegen Ende dieses Jahrhunderts wieder näher zusammen. Dies bedingt durch Entwicklungen in der Berufspraxis, welche die Grenzen dieser Arbeitsfelder immer stärker aufweicht und vermischt.

Dies hat zur Folge, dass einerseits die beruflichen Identitäten ebenfalls oft aufgeweicht und unklar werden. Andererseits verlangt gerade diese Entwicklung nach einer starken und klaren Berufsidentität. Einer Berufsidentität, die um die eigenen Kernkompetenzen weiss und die sich an den Rändern von den jeweils andern Berufsfeldern klar abgrenzen kann. Daraus ableiten lassen sich im Weiteren je eigene Arbeitsfelder im Kernbereich des jeweiligen Berufsfeldes.

Theorie

von griechisch *theôreîn*: anschauen, betrachten

„Bezeichnung für ein grundlegendes Ideengebilde oder den gedanklichen Entwurf eines Sachverhaltes, wie er sich im Verlauf des Erkenntnisprozesses nach Sichtung und Einschätzung des gegenwärtigen Stands der Dinge und des Wissens ohne umfassende Erprobung oder Abklärung in der Praxis darstellt“ (Microsoft Encarta Enzyklopädie 99).

Methode

„Planmässiges Vorgehen, um theoretische und praktische Ziele in Wissenschaft und Forschung, aber auch im alltäglichen Leben sicher und bestmöglich zu erreichen. Voraussetzung für die Gültigkeit theoretischer Erkenntnisse (z.B. in der Philosophie) oder praxisrelevanter Forschungsergebnisse (z.B. in den Sozialwissenschaften) ist eine methodische, d.h. logisch begründete und konsequent verfolgte Vorgehensweise beim Beweisen einer Hypothese. Beispiele für sozialwissenschaftliche Methoden sind Experiment, teilnehmende Beobachtung, Beobachtung, psychologischer Test, Befragung (Fragebogen, Interview)“ (Microsoft Encarta Enzyklopädie 99).

2.2 Theorie der Sozialen Arbeit

(nach Engelke: „Theorien der Sozialen Arbeit“, Lambertus 1998)

Was ist Soziale Arbeit überhaupt? Ist es eine Wissenschaft? Oder eine Theorie? Oder eine Methode? Und ist Soziale Arbeit selbständig? Oder gehört es zur Pädagogik? Oder warum nicht zu den Geisteswissenschaften?

Antworten zu diesen Fragen gibt es so viele wie es Publizierende zu diesem Thema gibt. Und nicht zuletzt der eigene Berufsstand der Sozialen Arbeit - und hier schliesse ich explizit Sozialarbeit, Sozialpädagogik und Soziokulturelle Animation ein – ist sich ob der Antworten höchst unsicher. Dies einerseits, weil die vorhandenen geschichtlichen und aktuellen Theorien der Sozialen Arbeit recht unbekannt sind. Andererseits, weil verschiedene wissenschaftstheoretische Ansichten darüber bestehen, was überhaupt eine Theorie ist. Dazu kommt, dass der Begriff „Soziale Arbeit“ vieldeutig ist.

Tätigkeiten, die mit „Sozialer Arbeit“ verbunden werden:

aktivieren	beraten	erziehen	lieben	unterstützen
anleiten	bevormunden	fördern	normalisieren	versichern
ausgrenzen	binden	fürsorgen	pflegen	versorgen
ausmerzen	deuten	fürsprechen	rekonstruieren	verstehen
ausschalten	disziplinieren	helfen	rehabilitieren	verwahren
austauschen	emanzipieren	kontrollieren	resozialisieren	züchten
befrieden	entwickeln	leiten	selektieren	...
belehren	ermutigen	lehren	sozialisieren	

Diese begriffliche Vieldeutigkeit wirkt sich sowohl in der Praxis als auch in der wissenschaftstheoretischen Diskussion für die Soziale Arbeit negativ aus. Doch: diese Unklarheiten gibt es auch in verschiedenen anderen Wissenschaftsdisziplinen (Psychologie, Soziologie, ...). Gemäss Engelke kann heute davon ausgegangen werden, dass Soziale Arbeit eine relativ selbständige wissenschaftliche Disziplin geworden ist. *Relativ selbständig* deshalb, weil in der heutigen Wissenschaft die Wissensgebiete allgemein voneinander nicht scharf abgetrennt werden können, sondern dass diese zunehmend vernetzt und aufeinander bezogen sind. Die Soziale Arbeit ist insbesondere eng verknüpft mit den anderen human-, sozial-, rechts- und geisteswissenschaftlichen Disziplinen.

In allen Wissenschaftsdisziplinen gibt es verschiedene Richtungen und unterschiedliche Theorien. Diese können sich untereinander auch widersprechen und, im Sinne von These – Antithese – Synthese, in der historischen Entwicklung neue Erkenntnisse und neue Theorien hervorbringen. In der Sozialen Arbeit wird in verschiedenen Publikationen auf je verschiedene Urväter und Urmütter verwiesen. Zu einem grossen Teil überschneiden sich diese Klassiker und Klassikerinnen jedoch immer wieder.

2.3. Beispiele für Klassikerinnen und Klassiker

(nach Engelke: „Theorien der Sozialen Arbeit“, Lambertus 1998)

Thomas von Aquin (1224 – 1274) – Gott und den Nächsten lieben

Thomas von Aquin lebt in der Zeit eines enormen wirtschaftlichen Aufschwunges. Landwirtschaft, Handwerk und Handel blühen. Doch: Kriege und Schlachten bringen immer wieder Leid und Not. Die Abhängigen werden trotz Besserung der Lebensverhältnisse ausgebeutet und bleiben politisch ohnmächtig.

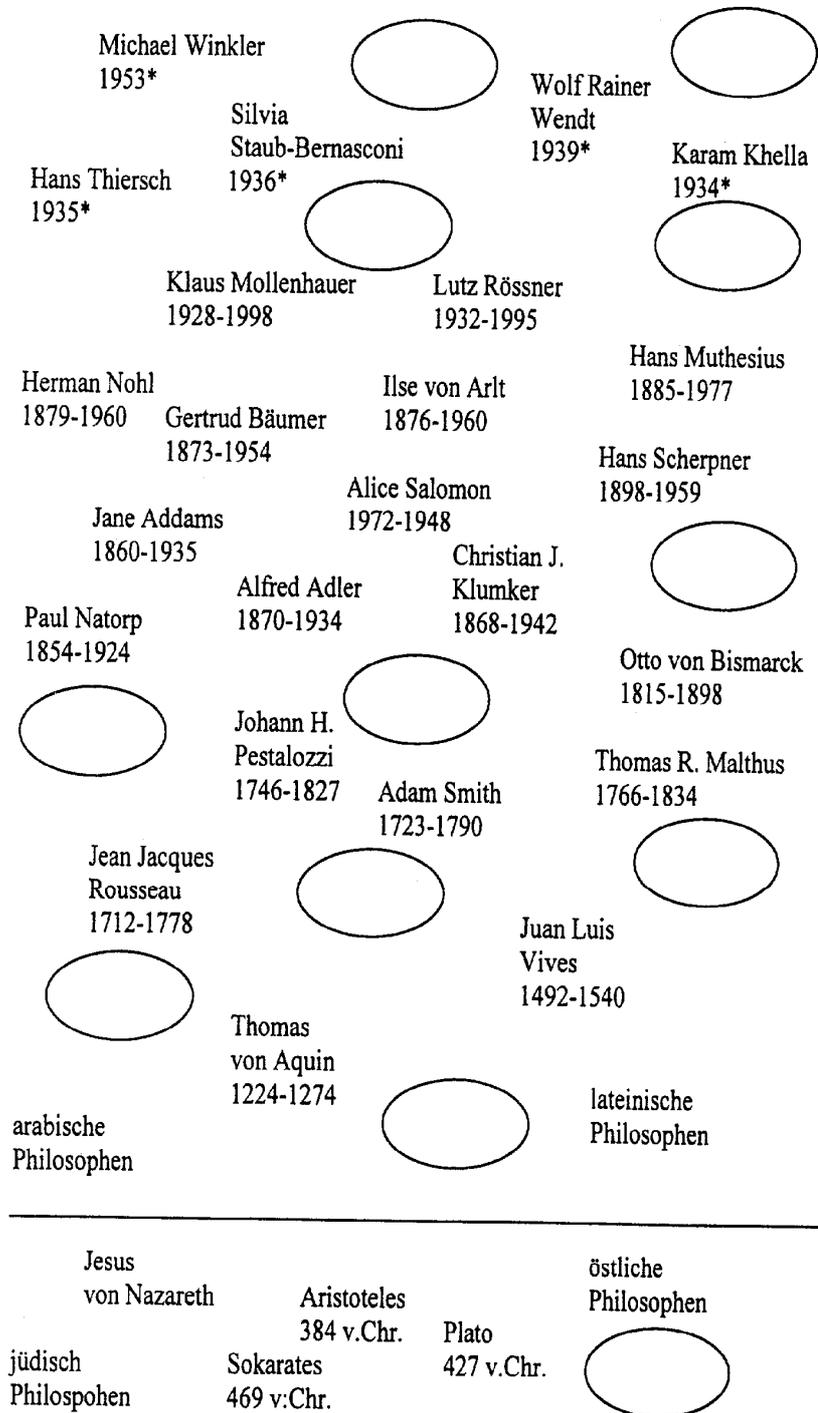
Geboren wurde Thomas von Aquin in einer reichen neapolitanischen Grafenfamilie. Als 17-jähriger tritt er dem Bettelorden der Dominikaner bei. Nach dem Studium der Philosophie in Paris und Köln ist Thomas von Aquin als theologischer Lehrer tätig.

Die Theorie von Thomas von Aquin kann wie folgt umschrieben werden:

- *Heilige Ordnung*: Gott ist das Höchste, die Welt ist sein Ebenbild. Das Gemeinwesen steht über dem Individuum, die Menschen sind nach Ständen geordnet.
- *Gottes und Nächstenliebe*: Du sollst Gott aus deinem ganzen Herzen lieben und: Du sollst deinen Nächsten lieben wie dich selbst.
- *Armut*: Die Verehrung Gottes soll Lebenssinn sein, die Arbeit soll nur dem Lebensunterhalt dienen. Die freiwillige Armut ist das höchste Ideal.
- *Unterstützung der Armen*: Gott wird durch Barmherzigkeit verehrt. Was jemand im Überfluss hat, ist aus der göttlichen Ordnung dem Unterhalt der Armen geschuldet.
- *Gebot zum Almosengeben*: Das Ausmass des Gebens richtet sich nach der Lebenssituation der Gebenden, nicht nach der Notlage der Empfangenden. Die Gebenden erwerben sich durch die Almosen Heil. Thomas von Aquin sieht deshalb keinen Grund, die Armut als solches zu bekämpfen.
- *Werke der Barmherzigkeit*: Thomas von Aquin unterscheidet sieben leibliche Werke der Barmherzigkeit: Hungrige speisen, Durstigen zu trinken geben, Nackte bekleiden, fremde ins Haus aufnehmen, Kranke besuchen und pflegen, Gefangene trösten und Tote bestatten.

Einführung

Abbildung 1: Zeittafel „TheoretikerInnen der Sozialen Arbeit“



Anmerkung: Die Ellipsen stehen für nicht berücksichtigte oder noch zu entdeckende AutorInnen.

aus Engelke, Ernst: „Theorien der Sozialen Arbeit. Eine Einführung“, Freiburg im Breisgau, Lambertus, 1998.

Die Bedeutung von Thomas von Aquin für die heutige Soziale Arbeit:

- Der Gedanke der Subsidiarität wird auf die Heilige Ordnung von Thomas von Aquin zurückgeführt.
- Da der Überfluss der Habenden den Bedürftigen geschuldet ist, dürfen Arme sich diese Güter auch ohne Zustimmung der Besitzenden aneignen. Dieser Gedanke von Thomas von Aquin ist angesichts des Nord-Süd-Gefälles und der aktuellen Flüchtlingsdiskussion hochbrisant.
- Auch heute noch haben es Institutionen, welche Soziale Probleme im Umfeld der sieben Werke der Barmherzigkeit bearbeiten, tendenziell leichter, ihre Dienstleistungen zu finanzieren (s.a. LOTMAR/TONDEUR 1994, S. 106).

Johann Heinrich Pestalozzi (1746 – 1827) – Für ein Leben in Armut erziehen

Heinrich Pestalozzi lebt in der Zeit der Aufklärung und der französischen Revolution (1789). *Vernunft* sowie *Freiheit*, *Gleichheit* und *Brüderlichkeit* sind gefragt.

Pestalozzi wird als Arztsohn geboren und studiert zunächst, um Pfarrer zu werden. Nach Abbruch des Studiums und unter dem Einfluss Rousseaus übernimmt er als Landwirt einen Gutshof, den er infolge finanzieller Engpässe jedoch zu einer Armenerziehungsanstalt ausbaut.

Die Theorie von Heinrich Pestalozzi kann wie folgt umschrieben werden:

- *Anthropologische Grundannahmen*: Der Mensch ist zum einen das Werk der Natur, zum anderen der Gesellschaft und dann schliesslich seiner selbst.
- *Grundzüge der Pädagogik*: Die Bildung soll den Kopf („Wissen“), das Herz („Wollen“) und die Hand („Können“) umfassen.
- *Zum pädagogischen Umgang mit Armen, Verfolgten, Gestrauchelten usw.*: Pädagogen und Pädagoginnen sollen anwaltschaftlich die Benachteiligten und Randständigen der Gesellschaft unterstützen. Diesen kann jedoch nicht geholfen werden, wenn man sie zeitweilig in eine karitative Armenanstalt aufnimmt und sie dann wieder in eine Umwelt entlässt, die völlig anderen Gesetzen unterliegt als der geschützte Raum der Anstalten.
- *Prophylaktische Massnahmen*: Diese zieht Pestalozzi ordnungspolitischen Bemühungen vor.

Die Bedeutung von Heinrich Pestalozzi für die heutige Soziale Arbeit:

- Ganzheitliche Volksbildung ist nach Pestalozzi unabdingbar, um Missständen prophylaktisch vorzubeugen.
- Die Bildung von Kopf, Herz und Hand zieht sich seit Pestalozzi durch alle pädagogischen Bestrebungen und ist heute aktueller denn je.
- Pestalozzi weist die Obrigkeit und die Gesetzgebung auf ihre Mitverantwortung bei der Tötung unehelicher Kinder hin. Die aktuelle Abtreibungsdiskussion wird dabei schon von Pestalozzi grundgelegt.
- Pestalozzi stirbt zerstritten, leidend und verbittert: In der Sozialen Arbeit ist strahlender Triumph wohl nicht zu holen.

Jane Addams (1860 - 1935) – Frieden und soziale Gerechtigkeit

Jane Addams lebt in Amerika in einer Zeit grossen wirtschaftlichen Wachstums. Die industrielle Revolution polarisiert um die Jahrhundertwende die Gesellschaft gewaltig: enormer Reichtum und eine gutbürgerliche Mittelschicht einerseits, Immigrierende sowie ein Überangebot von Arbeitskräften andererseits führen zu grossen sozialen Spannungen.

Addams gründet 1889 in Chicago in einem Armenviertel das *Hull-House*. Hier nimmt sie am Leben der Armen teil und versucht, mit ihnen deren Lebensbedingungen zu verbessern. In der Folge engagiert sie sich stark in der Friedens- und der Frauenbewegung. 1931 erhält sie den Friedensnobelpreis.

Die Theorie von Jane Addams kann wie folgt umschrieben werden:

- *Soziale und industrielle Probleme als Gegenstandsbereich*: In der persönlichen Begegnung mit Armut und Elend sollen soziale Probleme genau beschrieben, analysiert und mit den beteiligten Menschen nachhaltig verändert werden.
- *Drei grosse Erklärungslinien*:
 - a) *Die ökologisch-territoriale Aufspaltung der Klassen/Schichten*: Die städtebaulich getrennten Lebensbereiche von arm – reich sowie weiss – farbige verunmöglichen gemeinsame Problemwahrnehmungen und -lösungen.
 - b) *Die männlich-militaristische Organisation der Städte*: Städte werden durch eine männliche Elite mit einem defensiv-militaristischen Weltbild geführt. Die entsprechende Wahrnehmung orientiert sich an inneren und äusseren Feindbildern und verhält sich wettbewerbs- und kampforientiert.
 - c) *Das Geschäftsinteresse internationaler Wirtschaftskonzerne*: Die internationale Wirtschaft unternimmt alles, um sich in Gesetzeslücken und ohne Rücksicht auf staatliche Grenzen sowie Arbeitsbedingungen ihre Profite zu sichern.
- *Ziele und Aufgaben der Sozialen Arbeit*: Mit Solidarität soll die Soziale Arbeit Demokratie ins soziale Leben bringen, zum Fortschritt der Menschheit beitragen und Christi Lehre menschlich auffassen und anwenden. Dabei steht nicht die Revolution, sondern das Aushandeln von Verträgen und Vereinbarungen im Vordergrund.
- *Eine dynamische Friedentheorie*: Die Destruktivität moderner Industriegesellschaften soll durch neue Tugenden ersetzt werden, die von kraftvoller, spontaner und brüderlicher/schwesterlicher Aktivität geprägt sind.
- *Bedeutung und Rechte der Frauen*: Die Geschlechterproblematik zieht sich durch das gesamte Werk von Addams. Sie fordert die selbstverständliche Gleichberechtigung mit Stimmrecht für die Frauen.
- *Kinderfürsorge und soziale Erziehung*: Familie und Staat sind die wichtigsten Institutionen. Kinder sollen innerhalb der Familie zu Demokratie erzogen werden.

Die Bedeutung von Jane Addams für die heutige Soziale Arbeit:

- Jane Addams hat um die Jahrhundertwende die Ziele und das Ansehen der Sozialen Arbeit neu bestimmt.
- In ihren Schriften und in ihrer praktischen Tätigkeit plädiert sie für eine enge Verknüpfung von Theorie, Forschung und Praxis.
- Soziale Gerechtigkeit, Frieden und politisches Handeln sind seit Addams unabdingbar mit Sozialer Arbeit verknüpft.
- Durch das Werk von Addams erfuhr die Geschlechterfrage eine bis heute wirkende radikale Realität.

2.4. Methoden der Sozialen Arbeit heute

Um die Jahrhundertwende professionalisierte sich die Sozialarbeit, unter anderem durch das Werk von Jane Addams, zunehmend. Es fand damit auch eine temporäre Trennung von Sozialarbeit und Sozialpädagogik statt. In der Sozialarbeit entwickelten sich nach dem 2. Weltkrieg die Methoden des Case Managements, der Sozialen Gruppenarbeit und der Gemeinwesenarbeit GWA. Das Berufsfeld der Soziokulturellen Animation begann sich im Verlaufe der 60er Jahre auszubilden.

Heute wird vermehrt unterschieden zwischen Sozialer Arbeit in grösseren sozialen Systemen und Sozialer Arbeit in kleineren sozialen Systemen. Die Methoden der Gemeinwesenarbeit GWA werden zunehmend in die Methoden der Soziokulturellen Animation integriert.

Im Verlaufe der 90er Jahre kommen sich die Berufsfelder der Sozialpädagogik, der Sozialarbeit und der Soziokulturellen Arbeit in der Praxis und unter dem Begriff Soziale Arbeit näher.

Es bilden sich in der Folge, unter anderem durch den Einfluss von Silvia Staub-Bernasconi, Theorien heraus, welche die drei Berufsfelder übergreifend zu erklären und methodisch zu gestalten versuchen. Aktuell sind zur Zeit insbesondere der ressourcenorientierte Ansatz, die lösungsorientierten Modelle sowie die Werkzeuge des Projektmanagements.

In der aktuellen Diskussion der Ausgestaltung der Sozialen Arbeit auf der Ebene der (Fach-) Hochschulen zeichnet sich die Gefahr einer Kolonialisierung der Sozialpädagogik und der Soziokulturellen Animation durch die Sozialarbeit ab. Eine kritische Würdigung der laufenden Diskussionen sowie der aktuellen Theorien/Methoden/Instrumente tut not.

3. Arbeitshilfen für das methodische Handeln

(nach: Spiegel, Hiltrud von, in: Heiner, Maja; Meinhold, Marianne; Spiegel, Hiltrud von; Staub-Bernasconi, Silvia: „Methodisches Handeln in der Sozialen Arbeit“)

3.1. Einführung

a) Arbeitsfeldspezifische und arbeitsfeldunabhängige Konzepte

Als Beispiele dazu dienen psychoanalytische, klientschaftsorientierte oder kommunikationstheoretisch orientierte Konzepte.

Sie beinhalten in der Regel Ziele, Inhalte und Methoden als „Paket“ und sind wissenschaftlich und normativ „abgerundet“.

In der konkreten Arbeit müssen diese Konzepte von den Fachkräften auf ihre jeweilige konkrete Arbeitssituation (Politik, Ressourcen) angepasst werden.

b) Phasenmodelle

Diese Modelle bringen Ziele, Inhalte und Methoden in eine handlungslogische Abfolge.

Diese Modelle werden oft in dem Sinne missverstanden, dass sich bei richtiger Anwendung des Modells die Situation so entwickeln sollte, wie es das Modell zeigt.

In der Regel treffen wir in der Sozialen Arbeit auf zu komplexe Situationen, als dass sie sich wie die Modelle verhalten

Eine direkte Umsetzung von Konzepten oder Modellen in die Praxis ist nicht möglich. Die Situationen sind zu komplex, verschiedene Fachkräfte definieren für die gleichen Situationen unterschiedliche Ziele, Situationen entwickeln sich eigendynamisch weiter. Die Fachkräfte handeln daher pragmatisch, mischen Methoden, Kompetenzen und Erfahrungen zu ihrem eigenen Werkzeugkasten.

Doch: „Methodisch arbeiten diejenigen Fachkräfte, die ihr berufliches Handeln durch Dokumentation ihrer Arbeitsvollzüge nachvollziehbar und somit überprüfbar und legitimierbar gestalten und mit Hilfe von Reflexion und Evaluation veränderbar und/oder idealerweise annähernd wiederholbar machen“.

Infolge der Komplexität der konkreten Arbeitssituation ist es praktisch unmöglich, ein alles umfassendes Modell zu kreieren. In der Praxis arbeiten die Fachkräfte nach Art der Collage: Sie betrachten Ausschnitte/Fragmente der jeweiligen Situation und geben ihnen eine eigene Bedeutung. Diese Fragmente werden immer wieder neu der Situation entsprechend zusammengefügt.

Die vorgestellten Arbeitshilfen sollen Fachkräften erleichtern, ihre Fragmente zu ordnen. Das wissenschaftliche Zustands-, Erklärungs-, Wert- und Verfahrenswissen soll mit den praktischen Anforderungen und Problemen in eine systematische Beziehung gesetzt werden.

Die Arbeitshilfen geben keine Anleitung für alltägliches Handeln. Sie helfen jedoch bei der Deutung und Interpretation von Situationen und legen Perspektiven offen, die sich qualitativ vom Alltagshandeln der Laien unterscheidet.

Die verschiedenen Arbeitshilfen unterstützen Reflexionen auf verschiedenen Handlungsebenen (interpersonell, inner- und interinstitutionell) und Dimensionen (vertikal, horizontal). Sie sind auf schriftliche Bearbeitung hin angelegt, da mit ihnen Analysen und Prozesse dokumentiert werden können und damit ein Kriterium professioneller Arbeit erfüllt wird.

Entwickelt wurden die Arbeitshilfen auf dem Hintergrund sozialpädagogischer Praxis.

3.2. Zur Analyse der Arbeitsaufträge

In der praktischen Tätigkeit gehen Fachkräfte oft davon aus, dass Arbeitsinhalte primär oder ausschliesslich an den Interessen und Bedürfnissen der Betroffenen, der Klientenschaft oder den Adressatinnen und Adressaten orientiert sind.

Soziale Arbeit wird jedoch immer auch innerhalb einer Trägerschaft, eines gesetzlichen Rahmens, von weltanschaulichen Ausrichtungen, von (Verwaltungs-) Vorschriften und verfügbarer Ressourcen geleistet. Dazu oft auch mit Partnerdiensten, in Zusammenarbeit mit Berufskolleginnen und -kollegen oder in interdisziplinären Teams. Diese Rahmenbedingungen und Erwartungshaltungen prägen den Planungs-, Entscheidungs- und Hilfsprozess entscheidend.

Die Analyse der Arbeitsaufträge sollte daher immer alle Ebenen einbeziehen. Rahmenbedingungen der Institution und Wünsche von Betroffenen stehen dabei oft im Widerspruch zueinander. Die Analyse soll den Fachkräften erleichtern, das Kräftespiel der unterschiedlich mächtigen Beteiligten nachzuvollziehen und in der Planung des Hilfsprozesses zu berücksichtigen.

Die Themen der *Bestandsaufnahme* sollen die unterschiedlichsten Einflüsse und Ressourcen der Institution sowie die Erwartungen und Bedürfnisse weiterer Beteiligter auflisten.

Vorgegebene Arbeitsaufträge, Erwartungen und Rahmenbedingungen (inklusive Ressourcen) sollten möglichst ungefiltert eruiert werden.

Weiter sollen *eigene Arbeitsaufträge* geklärt werden: Mit welchem Arbeitsauftrag kann sich die Fachkraft identifizieren?

Die *Resultate aus dem Vergleich* der vorgegebenen und der eigenen Arbeitsaufträge sollen eine bewertende Stellungnahme enthalten. Die Fachkräfte sollen die Arbeitsaufträge auf ihren Realitätsbezug hin prüfen.

Vorschlag für eine Analyse der Arbeitsaufträge

Bestandsaufnahme	Vorgegebene Arbeitsaufträge: „Ich soll...“	Eigene Arbeitsaufträge: „Ich will...“	Resultate aus dem Vergleich
1) Konzeptionelle Ziele der Einrichtung/ des Trägers (abgeleitet aus der Ideologie des Trägers, dem Einrichtungszweck, der Konzeption)			
(2) Erwartete Tätigkeiten (Welche Zielgruppe, welche „Angebotsstruktur“ erwarten Träger und Vorgesetzte? Was bedeutet für sie Erfolg?)			
(3) Individuell modifizierte Trägeraufträge (Aussagen und Vorlieben bzw. „kritische“ Punkte und Erfolgskriterien massgeblicher Menschen, z. B. von Vorgesetzten)			
(4) Personelle Ressourcen (MitarbeiterInnenzahl, Hierarchie, Qualifikationen und Kompetenzen, Vorlieben und Erfolgskriterien, zeitliche Einschränkungen)			
(5) Öffentliche Vorgaben und wesentliche Gesprächsthemen der Umgebung (Wünsche, Rückmeldungen, Erfolgskriterien von NachbarInnen, BürgerInnen, PolitikerInnen)			
(6) Interessen, Bedürfnisse und Erwartungen der Betroffenen/Klientschaft, abgeleitet aus ihrem Verhalten und ihren Aussagen zu Wünschen, Bedürfnissen und Gütekriterien sowie aus dem Wissen über ihre Lebenswelt			
(7) Erwartungen und Interessen anderer Personen aus dem relevanten Kontext (abgeleitet aus Gesprächen, aber auch aus der Analyse ihrer Lebensverhältnisse in dieser Umgebung)			
(8) Lage, Zugangsmöglichkeiten, Öffnungszeiten, Arbeitszeiten, Architektur, Nutzungsvorschriften, Spezifika der Einrichtung			
(9) Rechtliche Vorgaben, Verwaltungsvorschriften und Dienstwege (z. B. bezüglich Materialbeschaffung, Berichterstattung, Aktenführung, Aufsichtspflicht u. a.)			
(10) Materielle Ressourcen (Etat, alternative Finanzierungsquellen, Spiel- und Bastelgeräte und -material, Fahrzeuge und andere Hilfsmittel)			

(nach: Spiegel, Hiltrud von, in: Heiner, Maja; Meinhold, Marianne; Spiegel, Hiltrud von; Staub-Bernasconi, Silvia: „Methodisches Handeln in der Sozialen Arbeit“)

3.3. Zur Analyse von Handlungsregeln

Berufliches Handeln in der Praxis kann in Konzepten und Arbeitsprinzipien nur beschränkt detailliert abgebildet werden. Diese werden in Handlungsregeln konkretisiert.

Handlungsregeln: Auf die Gestaltung von Beziehungen und/oder typische, wiederkehrende Situationen zugeschnittene Konkretisierung von Arbeitsprinzipien („*Wir arbeiten in jedem Hilfspflichtgespräch darauf hin, dass jedes Familienmitglied seinen eigenen Beitrag zur Zielerreichung formuliert und in die Zielplanung einbringt*“).

Handlungsregeln werden situationspezifisch und nach individuellen, erfahrungsgeleiteten Gesichtspunkten von jeder Fachkraft gebildet. Sie sind immer unvollständig, da sie aus einer Vielzahl von Möglichkeiten eine begrenzte Auswahl darstellen, die für die Fachkraft in die konkrete Situation „passen“.

Vorschlag für eine Analyse der Handlungsregeln

- (1) Entscheidungssituation, in der die zu untersuchenden Handlungsregeln zur Anwendung kamen (Skizzierung in Stichworten)
- (2) Vorläufig formulierte Handlungsregeln (wenn, ..., dann ...)
- (3) Situationsdeutung bzw. assoziierbares Zustandswissen ("Ich handelte so, weil ich die Situation folgendermassen wahrnahm:...")
- (4) Erfahrungsbezogenes Wertwissen ("Ich folgte dabei folgenden Zielen bzw. Werten: ... ")
- (5) Erfahrungsbezogenes Erklärungswissen ("Ich habe so gehandelt, weil...")
- (6) Erweiterung des Zustandswissens ("Welche alternativen Situationsdeutungen sind denkbar? Welche Forschungsergebnisse oder Theorien könnte ich zur Erklärung heranziehen?")
- (7) Alternatives Wertwissen ("Welchen Zielen bzw. Werten sollte ich folgen?")
- (8) Alternative Handlungsregeln ("Welche alternativen Überlegungen für ‚wirksames‘ Handeln lassen sich finden?")
- (9) Kontinuität oder Veränderung ("Welche mittelfristig akzeptierbaren Handlungsregeln wünsche ich für mich?")

**Beispiel für eine
Analyse der Handlungsregeln**

Entscheidungssituation (in Stichworten):

Fünfzehnjährige trinken verbotenerweise auf dem Gelände Bier, werfen Flaschen auf die Wiese, Aufforderung, die Flaschen einzusammeln, wird nicht befolgt. Konsequenz: Hausverbot.

Vorläufig formulierte Handlungsregel:

- (a) Wenn Jugendliche zu sehr provozieren, müssen sie Konsequenzen spüren.
- (b) Wenn ich sehe, dass ich mit meiner Autorität die Konsequenz nicht durchsetzen kann, hole ich "Verstärkung".
- (c) Wenn ich eine Konsequenz (Hausverbot) androhe, muss ich auch dafür sorgen, dass sie eingehalten wird.

1. Situationsdeutung bzw. assoziierbares Zustandswissen ("Ich handelte so, weil ich die Situation folgendermassen wahrnahm: ..."):

Da wir das Biertrinken auf dem Gelände sowieso nicht verhindern können, versuche ich möglichst, es zu ignorieren, solange die Jungen es nicht durch provokative Handlungen darauf anlegen, mich zum Eingreifen zu zwingen. Wenn sie ihre Bierflaschen auf die Wiese werfen, gibt es Ärger mit BürgerInnen und PolitikerInnen (im Jugendzentrum wird getrunken). Wenn ich also nicht selbst in der Nacht noch Flaschen aufsammeln will, muss ich dafür sorgen, dass die Verursacher es tun.

2. Erfahrungsbezogenes Wertwissen ("Ich folgte dabei folgenden Zielen bzw. Werten: ..."):

- (a) Es ist wichtig, die Arbeit im Jugendzentrum gegen die üble Nachrede von Aussen abzuschirmen.
- (b) Wenn die Jugendlichen schon trinken müssen, sollen sie es nicht vor meiner Nase tun.
- (c) Es ist eine Ungehörigkeit, den Müll einfach so in die Gegend zu werfen. Ich bin schliesslich nicht die Putzfrau der Jungen.
- (d) Sie sollen begreifen lernen, dass wir hier die "Chefs" sind, d. h., dass sie unserer Aufforderung auf unserem Gelände Folge zu leisten haben.

3. Erfahrungsbezogenes Erklärungswissen ("Ich habe so gehandelt, weil ..."):

Die Arbeit im Jugendzentrum steht und fällt mit der Anerkennung der MitarbeiterInnen als Autorität. Ein Grossteil der Arbeit bezieht sich daher auf Aktionen, diese Autorität aufzubauen und aufrechtzuerhalten. Ein Nachgeben in solchen Fragen würde mir von den Jungen als Schwäche ausgelegt, und sie würden beim nächsten Konflikt noch weniger auf mich hören.

4. Erweiterung des Zustandswissens ("Welche alternativen Situationsdeutungen sind denkbar?"):

Es wäre zu prüfen, ob man das Problem nicht auch anders definieren könnte:

Es könnte sein, dass diese Jungen schon so dem Alkohol verfallen sind, dass sie ohne Bier nicht mehr auskommen könnten (Ausstattungsproblem).

Das Biertrinken in der Gruppe und auch die Provokation der Umweltverschmutzung könnte zum Gruppenstil dieser peer group gehören (Austauschproblem).

Das inkriminierte Verhalten könnte direkt an meine Adresse (Berufspraktikant) gerichtet sein, um Reaktionen zu testen (Machtdimension).

Es könnte aber auch sein, dass in der Werteskala dieser Jungen das Biertrinken als etwas Erstrebenswertes gilt und das Wegwerfen der Flaschen nicht als Umweltsünde aufgefasst wird (Wertedimension).

Alternatives Wertwissen ("Welchen Zielen bzw. Werten sollte ich folgen?"):

Vielleicht sollte ich in meinen Interventionen weniger auf die Reaktionen von Aussen achten als darauf, was den (unterstellten) Interessen und Bedürfnissen der Jungen entspricht:

Ist Alkoholkonsum von Fünfzehnjährigen wirklich so harmlos, dass ich ihn tolerieren kann, solange sie mich nicht zum Eingreifen zwingen?

Liegt vielleicht unsere Arbeit im Jugendzentrum so weit neben den Bedürfnissen der Jugendlichen, dass sie auf das Trinken ausweichen?

Vielleicht sollte ich mich stärker als "Mensch" und nicht so sehr als "Autorität" in die Auseinandersetzung mit den Jungen einbringen.

Alternative Handlungsregeln ("Welche alternativen Überlegungen für 'wirksames' Handeln lassen sich finden?"):

Jugendliche in diesem Alter sind sehr abhängig von den Verhaltensregeln der peer group. Wir sollten wohl daher mit der ganzen Clique arbeiten.

Zur Moralentwicklung gehört auch, die eigenen und die Grenzen anderer zu erkunden; Regelverstöße gehören insofern zum Experimentierverhalten.

Es ist in jedem Falle wichtig, mehr über die konkrete Lebenswelt der Jungen in Erfahrung zu bringen, bevor ich entscheiden kann, was und wer hier in welcher Weise zu beeinflussen wäre und welches Handeln "Erfolg" hätte.

Kontinuität oder Veränderung ("Welche mittelfristig akzeptierbaren Handlungsregeln wünsche ich für mich?"):

Wenn sich Jugendliche provokant verhalten, muss ich zuallererst überlegen, wem die Provokation gilt, bevor ich mich angesprochen fühle.

Wenn ich tatsächlich eingreife und auch das (im Bereich des Jugendzentrums "härteste") Sanktionsmittel "Hausverbot" einsetze, muss ich mir vorher sicher sein, welches Ziel ich erreichen will (Kein Bier auf dem Gelände? Keine Flaschen auf die Wiese?).

Vorschlag für eine Analyse der Handlungsregeln

	Beschreibung
(1) Entscheidungssituation, in der die zu untersuchenden Handlungsregeln zur Anwendung kamen (Skizzierung in Stichworten)	
(2) Vorläufig formulierte Handlungsregeln (wenn, ..., dann ...)	
(3) Situationsdeutung bzw. assoziierbares Zustandswissen ("Ich handelte so, weil ich die Situation folgendermassen wahrnahm:...")	
(4) Erfahrungsbezogenes Wertwissen ("Ich folgte dabei folgenden Zielen bzw. Werten: ... ")	
(5) Erfahrungsbezogenes Erklärungswissen ("Ich habe so gehandelt, weil...")	
(6) Erweiterung des Zustandswissens ("Welche alternativen Situationsdeutungen sind denkbar? Welche Forschungsergebnisse oder Theorien könnte ich zur Erklärung heranziehen?")	
(7) Alternatives Wertwissen ("Welchen Zielen bzw. Werten sollte ich folgen?")	
(8) Alternative Handlungsregeln ("Welche alternativen Überlegungen für ‚wirksames‘ Handeln lassen sich finden?")	
(9) Kontinuität oder Veränderung ("Welche mittelfristig akzeptierbaren Handlungsregeln wünsche ich für mich?")	

Nach: Heiner, Maja; ...: „Methodisches Handeln in der Sozialen Arbeit“ Lambertus; 1998)

3.4. Zur Situations- und Problemanalyse

In der konkreten praktischen Arbeit gehen Fachkräfte der Sozialen Arbeit von Problemen und / oder Situationen aus. Diese können ein- oder mehrdimensional wahrgenommen werden. Bei einer eindimensionalen, in der Regel von der Fachkraft selber ausgehenden, Wahrnehmung ist das Gelingen professioneller Interventionen in Frage gestellt. Verlangt ist eine mehrperspektivische Sicht der Situationen.

In diese mehrperspektivische Sicht soll im Minimum die Sicht einer übergeordneten (z. Bsp. Träger) sowie einer nachgeordneten (z. Bsp. Klientenschaft) Instanz oder Person einfließen. Je mehr Perspektiven in die Analyse einfließen, desto detaillierter wird sie.

Die verschiedenen Perspektiven sollen anhand verschiedener Fragestellungen expliziert werden:

- Was ist passiert? Wer ist beteiligt? (Zustandswissen)
- Warum ist die Situation so, wie sie ist? (Situationsdeutung)
- Wie kann die Situation wissenschaftlich oder erfahrungsbezogen erklärt werden? (Erklärungswissen)
- Was sind die Ziele? Welche Bedürfnisse liegen vor? (Wertewissen)
- Wo liegt das Problem? (Problemdefinition)
- Wer soll was tun, bzw. verändern? (Folgenabschätzung)
- Was könnte bei Veränderung passieren? (Handlungswissen)

Die (schriftliche) Erarbeitung dieser verschiedenen Perspektiven ergibt eine fundierte Basis für Handlungsplanung und Aushandlungsprozesse. Natürlich kann nicht jede Alltagssituation auf diese ausführliche (schriftliche) Weise analysiert werden. Doch das regelmässige Anwenden dieses Hilfsmittels, allenfalls speziell in komplexen Situationen, automatisiert die mehrdimensionale und –perspektivische Sichtweise zunehmend.

Vorschlag für eine Situationsanalyse

	A) Zustandswissen: Was ist passiert? Wer ist beteiligt?	B) Situations- deutung: Warum ist die Situation so, wie sie ist?	C) Erklärungs- wissen: wissenschaftlich / erfahrungs- bezogen	D) Wertwissen: Was sind die Ziele? Welche Bedürfnisse liegen vor?	E) Problem- definition: Wo liegt das Problem?	F) Folgen- abschätzung: Wer soll was tun bzw. verändern?	G) Handlungs- wissen: Was könnte bei Veränderung passieren?
1. „Offizielle“ Sicht (Träger, Verwaltung, Team usw.)							
2. Sicht der KlientInnen							
3. Eigene fachliche Sicht							
4. Weitere Sichtweisen aus dem relevanten Kontext							
5. Schlussfol- gerungen aus dem Vergleich der Sichtweisen							

(nach: Spiegel, Hiltrud von, in: Heiner, Maja; Meinhold, Marianne; Spiegel, Hiltrud von; Staub-Bernasconi, Silvia: „Methodisches Handeln in der Sozialen Arbeit“)

3.5. Zur Handlungsplanung

Das Handeln als praktisches Umsetzen der Planung ist wohl einer der schwierigsten Momente methodischen Handelns in der Sozialen Arbeit. Mehrere Schritte der Planung in der Praxis konkret umsetzen und gleichzeitig situationsadäquat handeln schliessen sich oft aus.

Dennoch kann eine Checkliste zur Handlungsplanung, vor allem in konflikthaften Situationen, angebracht sein. Nicht im Sinne eines zeitlich nacheinander abfolgenden Abarbeitens sondern eher als Merktzettel zu den Beziehungen der einzelnen Positionen.

Zu 1:

Realitätsnahe und mittelfristig erreichbare Ziele sollen im Idealfall mit allen Lösungsbeteiligten ausgehandelt werden. Machtvolle Beteiligte setzen oft Ziele durch, welche in der Praxis aus den verschiedensten, oft „unerklärlichen“, Gründen, nicht funktionieren.

Zu 2:

Situationen in der Sozialen Arbeit haben keinen Anfangspunkt, sondern sind das Ergebnis der zurückgelegten Entwicklung. Ein Rückblick in die Geschichte kann zur weiteren Situationsentwicklung hilfreich sein: welche Akten/Unterlagen bestehen? Wer hat bis anhin mit wem kooperiert? Wer mit wem konkurriert? Welcher Art sind die aktuellen Beziehungen: Konfliktbeziehung oder Verhandlungsbeziehung? Wie steht es um die Qualität der Beziehungen?

Zu 3:

Aufgrund der Situationsanalyse soll auf welcher Ebene interveniert werden: Individuum, Gruppe/Familie, Nachbarschaft, Gemeinwesen, Organisation? Und mit welcher Motivation kann die Veränderung Schub erhalten?

Zu 4:

Fachkräfte der Sozialen Arbeit müssen sich je nach den formulierten Zielen entscheiden, in wessen Sinne sie arbeiten (wer die Klientschaft ist) und auf wen oder was sie ihre Aktivitäten ausrichten wollen. Oft müssen Ziele auf Umwegen erreicht werden.

Zu 5:

Kontext und vermutliche Wirkung der gewählten Verfahren sollen abgeschätzt werden können.

Zu 6:

Bewährte oder neu erfundene Handlungsregeln sollen auf die aktuelle Situation angepasst und leitend werden.

Zu 7:

Genügen die vorhandenen Ressourcen materieller und personeller Art? Müssen neue Ressourcen erschlossen werden?

Zu 8:

Fachkräfte der Sozialen Arbeit sollen die Folgen ihrer geplanten Interventionen abschätzen. Welche Auswirkungen wird es kurz, mittel oder langfristig haben? Welche Auswirkungen wird das angestrebte Ziel in anderen Sozialisationsfeldern der Klientschaft haben? Wie wird die Öffentlichkeit oder die Trägerschaft auf das gewählte Vorgehen reagieren?

Zu 9:

Eine Zeit- und Organisationsplanung empfiehlt sich in der Regel nur für den organisatorischen Bereich von Projekten und Aktionen. In anderen Situationen der Sozialen Arbeit sind leitende Handlungsregeln oft sinnvoller.

Zu 10:

Ohne Festlegen der verantwortlich handelnden Person versandene geplante Aktionen oft und sind nicht evaluierbar.

Checkliste zur Analyse und Planung von Handlungen

<p>(1) Änderungsperspektive</p> <p>(a) Wer oder was soll sich in welche Richtung ändern?</p> <p>(b) Welche selbstinitiiierbaren und anderen Ziele lassen sich formulieren?</p>	
<p>(2) Analyse des Prozesses und der Beziehungen</p> <p>(a) Handelt es sich um Konflikt- oder Verhandlungsbeziehungen?</p> <p>(b) Welches Interesse haben die Beteiligten an einer Zusammenarbeit?</p> <p>(c) Soll ein Vertrag formuliert oder eine Kooperation vereinbart werden?</p> <p>(d) Welche Rolle spiele ich in diesem Prozess?</p>	
<p>(3) Ansatzpunkte der geplanten Aktivität</p> <p>(a) Auf welcher Ebene soll interveniert werden?</p> <p>(b) Welche Faktoren könnten eine Veränderung bewirken?</p>	
<p>(4) Gruppierung der Beteiligten</p> <p>(a) In wessen Sinne ("Klientin") wird Einfluss genommen?</p> <p>(b) Auf wen ("Adressatin") wird Einfluss genommen?</p> <p>(c) Mit Hilfe welcher "Verbündeter" wird Einfluss genommen?</p>	
<p>(5) Geeignete Arbeitsformen und entsprechende Handlungsanweisungen</p>	
<p>(6) Formulierung geeigneter Handlungsregeln</p>	
<p>(7) Überprüfung (und gegebenenfalls Ergänzung) der vorhandenen Ressourcen und Kompetenzen</p>	
<p>(8) Folgenabschätzung</p> <p>(a) Welche Auswirkungen der geplanten Handlungen sind zu vermuten?</p> <p>(b) Wie sind diese ethisch zu legitimieren (rechtfertigen)?</p> <p>(c) Welche Sanktionen sind von seiten der Beteiligten (welcher?) zu erwarten?</p>	
<p>(9) Zeit- bzw. Organisationsplan (sofern nötig und angebracht)</p>	
<p>(10) Verantwortung für die Durchführung?</p> <p>(a) Wer ist verantwortlich?</p> <p>(b) Wann und wie wird die geplante Aktivität ausgewertet?</p>	

(nach: Spiegel, Hiltrud von, in: Heiner, Maja; Meinhold, Marianne; Spiegel, Hiltrud von; Staub-Bernasconi, Silvia: „Methodisches Handeln in der Sozialen Arbeit“)

3.6. Auswertung bzw. Selbstevaluation

Fachkräfte der Sozialen Arbeit sind gefordert, in komplexen und sich schnell ändernden Situationen fachlich „richtig“ zu handeln. Sie stehen dabei gleichzeitig in verschiedenen Situationen und Prozessphasen. Die Zeit, die methodischen und fachlichen Überlegungen und Planung den aktuellen Umständen anzupassen, fehlt oft. Fachlich begründete Interventionen zeigen unter dem Einfluss subjektiver, situativer und gesellschaftlicher Faktoren oft völlig andere Ergebnisse, als ursprünglich geplant. Gefordert ist daher von einer Fachperson zumindest ein **Nach-Denken** über die abgelaufenen Prozesse. Die Ergebnisse dieser Überlegungen sollen in zukünftiges Handeln der Fachperson einfließen.

Nach-Denken über die tatsächliche Umsetzung der geplanten Handlungen sowie ihre Effekte gehört unabdingbar in methodisch einwandfreies Arbeiten. Evaluation kann in supervisorischen oder selbstevaluatorischen Settings erfolgen. Während Supervision im beruflichen Alltag nicht unmittelbar abrufbar ist, kann Selbstevaluation von Einzelnen oder Teams unmittelbar angewendet werden. Notwendig ist lediglich ein gewisser emotionaler und zeitlicher Abstand zur konkreten Situation, um die **beobachtende, (selbst)evaluierende Rolle** einzunehmen.

Um die Arbeitsvollzüge nachträglich zu evaluieren, sind wir auf die **Dokumentation** der beruflichen Handlungen angewiesen: Journale, Tonband- / Videoaufnahmen, Protokolle usw. Dienlich dazu sind insbesondere auch schriftliche Analysen von Arbeitsaufträgen, Handlungsregeln, Situations- und Problembeschreibungen sowie der Handlungsplanung.

Dabei steht in dieser Art Evaluation nicht die Frage nach rein ergebnisorientiertem Erfolg („Was ist herausgekommen?“) im Zentrum. Wichtig ist, **den Prozess und die damit verbundenen Wertungen der verschiedenen Beteiligten zu erforschen** („Was ist passiert?“). Unter Umständen kann sich der Abstand zwischen Ziel und Ausgangsposition *objektiv* vergrößert haben und alle Problembeteiligten erleben die Situation dennoch *subjektiv* als verbessert.

Mögliche Hilfsmittel der Selbstevaluation:

- Auswertung des dokumentierten Materials, inkl. Journal
- Analyse der Teamprotokolle
- Erhebung von Erfolgskriterien und Zielen
- Einschätzung zur Realisierung der Arbeitsprinzipien
- Dokumentation der Handlungsregeln
- Analyse der tatsächlichen Handlungen
- Zeitbudget-Analysen
- Lautes Denken – Zwiegespräch mit dem Diktiergerät
- Situationsportrait
- Arbeit mit Schätzskalen
- Bestandsaufnahme der Ausstattungsdefizite und -benefite (Kompetenzatlas)
- Netzwerkanalyse
- Kartographische Evaluation (Aktionsradien)
- Rollenspiel
- Projektive Verfahren
- Zeitleiste

Handlungsplan

Einzelarbeit

Ziel: Sie kennen verschiedene Arbeitshilfen für methodisches Handeln.

Sie sind fähig, diese Arbeitshilfen in Ihrem konkreten sozialpädagogischen Arbeitsumfeld (allenfalls angepasst) anzuwenden.

Sie haben aus dem Set der verschiedenen Arbeitshilfen eine davon auf eine konkrete Arbeitssituation angewendet.

Auftrag: Sie beschreiben eine konkrete Arbeitssituation Ihres sozialpädagogischen Arbeitsfeldes.

Sie planen Ihre Aktivitäten mittels der *Checkliste zur Analyse und Planung von Handlungen*.

Sie klären Fragen mit dem Lehrbeauftragten.

4. Methodisches Handeln heute

Einige Überlegungen zu Theoretischen Grundlagen, Schwierigkeiten, Arbeitsprinzipien und Evaluation eines Problemlösungsprozesses

(nach: Heiner, Maja; ...: „Methodisches Handeln in der Sozialen Arbeit“ Lambertus; 1998)

Fachkräfte in der Sozialen Arbeit stehen oft komplexen und diffusen Situationen gegenüber. Dabei besteht die Gefahr, dass diese Komplexität willkürlich und unreflektiert so weit reduziert wird, bis die Fachkräfte (wieder) handlungsfähig werden.

Professionelles Handeln jedoch bedeutet, den Problemlösungsprozess immer wieder zu reflektieren und der aktuellen Situation anzupassen sowie diesen Prozess zu dokumentieren und auch für Aussenstehende nachvollziehbar zu machen. Supervision ist ein Mittel, um diesen Prozess zu reflektieren. Supervision konzentriert sich jedoch oft auf die emotionalen Aspekte des Problemlösungsprozesses. Die kognitive Verarbeitung bleibt dabei vielfach im Hintergrund. Die folgenden Überlegungen sollen helfen, methodisches Handeln auch unter kognitiven Aspekten zu reflektieren.

4.1. Theoretische Grundlagen

Die folgenden Überlegungen basieren auf einem systemtheoretischen Verständnis der Sozialen Arbeit. Da die Systemtheorie ein breites Wissensgebiet mit verschiedenen Auslegungen und Verästelungen ist, sollen im Folgenden zwei Punkte konkretisiert werden.

- Ausgegangen wird von einem *relativen Konstruktivismus*. Das heisst, dass jedes Erkennen konkreter Realität zugleich eine Konstruktion dieser Realität beinhaltet. Diese wird sprachlich gestaltet und sozial vermittelt.
- Evolutionstheoretisch geht Soziale Arbeit davon aus, dass sich Systeme weitgehend selbst organisieren (Selbstorganisation = Autopoiesis). Damit geht die Systemtheorie über das Konzept der Steuerung mittels Rückkopplungsprozesse (=Kybernetik) hinaus und wird lebendigen Systemen gerechter: soziale Einheiten folgen mehrheitlich internen Sollvorgaben und sind äusseren Einflüssen gegenüber oft resistent.

4.2 Schwierigkeiten methodischen Handelns

4.2.1. Modelle der Problembearbeitung

Es gibt verschiedenste Modelle, wie Probleme bearbeitet werden können. Die meisten Modelle beschreiben dabei einen Prozess, der mehr oder weniger aufgespalten und gewichtet wird. Die zentralen Stationen können dabei wie folgt beschrieben werden:

- a) Informationssammlung
- b) Ideenfindung
- c) Entscheidungsfindung
- d) Handlungssequenz
- e) Auswertung

Dabei wird davon ausgegangen, dass jederzeit auf frühere Stufen zurückgekehrt werden kann oder muss und der Prozess die Richtung ändern kann.

Durch diese Modelle zeigt sich, dass professionelles Arbeiten anders ist als situatives und interaktionsbezogenes Alltagshandeln.

4.2.2. Schwierigkeiten der Problembearbeitung

- Mangel an verfügbaren Problemlösungsalternativen
- Bekanntes / Angenehmes wird bevorzugt
- Neben- / Langzeitwirkungen werden oft unterschätzt
- Unterschiedliche Konkretionsniveaus
- Früher erfolgreiche Lösungsstrategien werden auch bei Misserfolgen intensiviert („mehr desselben“)
- Soziale Faktoren / Dynamik

4.2.3. Möglichkeiten zur Bewältigung von Komplexität

- Umstrukturierung der Teile im Verhältnis zum Ganzen
- Erweiterung des Suchraums durch Analogien
- Wechsel der Suchrichtung
- Variation des Auflösungsgrades
- Emotionales und soziales Unterstützen von Reflexionsprozessen

4.3 Arbeitsprinzipien methodischen Handelns

Die folgenden Arbeitsprinzipien methodischen Handelns beziehen explizit den Auftrag, den systemtheoretischen Ansatz sowie die institutionellen Rahmenbedingungen der Sozialen Arbeit mit ein.

Soziale Arbeit wird dabei verstanden als

- ganzheitliche Bearbeitung kumulativer Problemlagen,
- Mediation zwischen Individuum und Gesellschaft,
- institutionalisierte Hilfe in einer arbeitsteiligen Gesellschaft,
- alltagsnahe Mischung von Hilfe und Eingriff,
- interaktionsabhängige Bearbeitung sozialer Probleme.

Arbeitsprinzipien methodischen Handelns in der Sozialen Arbeit

1. Zeitinseln für die Reflexion der Intervention während des Interaktionsprozesses schaffen
2. Den systemischen und sozialökologischen Charakter sozialer Prozesse beachten
3. Mehrdimensionale, multiperspektivische und zirkuläre Erklärungen mit den Beteiligten erarbeiten
4. Situationsdeutungen bis zum Eintreffen weiterer Informationen offenhalten
5. Handlungen von KlientInnen und KollegInnen kontextbezogen interpretieren
6. Biographische Erfahrungen und kulturelle Prägungen berücksichtigen
7. Reziprozität der Perspektiven sichern und - so weit wie möglich - die Entwicklung symmetrischer Interaktionsprozesse fördern
8. Institutionelle Zwänge gegenüber den KlientInnen offenlegen
9. Arbeitsbündnis mit den KlientInnen fortlaufend überprüfen und erneuern
10. Umfeldbezogene, ressourcenerschliessende, institutionenübergreifende integrierte Problemlösungen erarbeiten und multiniveaunal handeln
11. Periodisch das vermeintlich Unwahrscheinliche und das befürchtete Unerwünschte in Erwägung ziehen
12. Die Bereitschaft zur Übernahme von Risiken und die Fähigkeit zum Handeln bei unvollständiger oder widersprüchlicher Information entwickeln
13. Gesellschaftliche Normalitätserwartungen, individuelle Bedürfnisse und Fähigkeiten der KlientInnen und institutionelle Anforderungen balancieren

Diese Arbeitsprinzipien folgen einerseits einer gewissen Prozesslogik (Kontaktaufnahme, erste Problemabklärung usw.). Sie werden andererseits eingerahmt von prozessunabhängigen Regeln, welche die Interventionsbedingungen auf den drei Ebenen "Interaktion", "Institution" und "Funktion des Berufes" thematisieren.

4.4 Evaluation Sozialer Arbeit

„In der kontinuierlichen Reflexion des eigenen beruflichen Handelns sind Planung und Auswertung miteinander verknüpft und greifen ständig ineinander.“

Evaluation

- a) Bewertung, Bestimmung des Wertes
 - b) Beurteilung
- (nach Duden: „Das Fremdwörterbuch“)

Von englisch *value*: Wert. Die Auswertung von Erfahrungen und daran anschliessend die Qualitätsbewertung von Verfahrensweisen in der wissenschaftlichen Forschung. Mit Hilfe der Evaluation wird im Verlauf von beispielsweise pädagogischen Projekten das Verhältnis von angestrebten Zielen und den tatsächlich erzielten Erfolgen vorgenommen um daran anschliessend zu entscheiden, wie weiter verfahren werden soll. Auch für Budgetentscheidungen in der Forschungsförderung ist die ständige Evaluation von Bedeutung.

(nach: Microsoft Encarta Enzyklopädie 99)

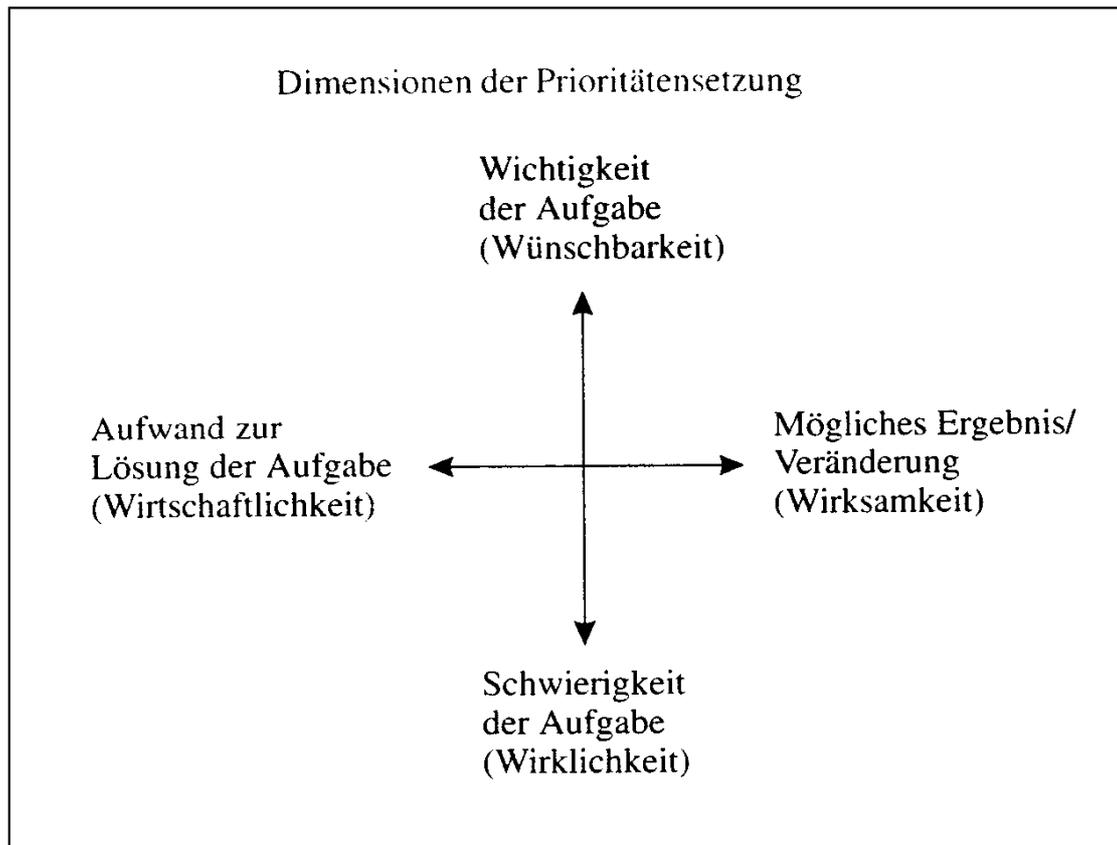
In der **Evaluation Sozialer Arbeit** wird gefragt:

- a) Worin besteht nach wessen Ansicht das Problem bzw. die Aufgabe?
- b) Was meine ich, bzw. was meinen andere, wer wie zur Verbesserung der Situation beitragen könnte?
- c) Wer beurteilt die bisherige Entwicklung und den bisher eingeschlagenen Weg der Problemlösung wie?

Die Evaluation kann sich dabei auf die unterschiedlichsten Ausschnitte beziehen: einzelne Fälle – Arbeitsfeld(er) einer Fachkraft, einzelne Tätigkeitsbereiche - gesamtes Aufgabenspektrum einer Institution, aktuelle Zeit – Längsschnitt.

Die Evaluation soll dabei verschiedene **Dimensionen** berühren. Daraus lassen sich alle weitergehenden Fragen entwickeln.

- a) **Wirklichkeit**
Was ist/war der Ausgangszustand? Welche Veränderungen haben stattgefunden? Stimmen die Vermutungen und die gesammelten Eindrücke über Ausgangszustand und Veränderungen?
- b) **Wünschbarkeit**
Wie sind der Ausgangszustand, die Zielsetzung und die erreichte Veränderung zu beurteilen? Entsprechen sie gesellschaftlichen und fachlichen Standards und persönlichen Überzeugungen?
- c) **Wirksamkeit**
Wie nahe ist man dem Ziel bzw. dem gewünschten Zustand gekommen, bzw. wie nahe will man ihm kommen?
- d) **Wirtschaftlichkeit**
Mit welchem Aufwand wurde das Ergebnis erreicht bzw. soll es erreicht werden?



Zusätzlich zu diesen Dimensionen scheint aufgrund der aktuellen Diskussionen eine weitere Perspektive unerlässlich:

Verträglichkeit

Im Sinne einer „sozialökologischen“ Sichtweise geht es dabei um die Passform der Lösung, d.h. um die Frage: Wie wirkt die Veränderung auf den sozialen Kontext?

Wie bei methodischem Handeln in der Sozialen Arbeit überhaupt, stellt sich auch bei der Evaluation die Frage des Aufwandes und des Ertrages. Die Antwort kann dabei nicht *pro* oder *kontra* Evaluation lauten, sondern muss in den Gesamtzusammenhang professionellen Handelns gestellt werden: wo und wann können wie viele Ressourcen für die Planung und Evaluation aufgewendet werden?

5. Prinzipien Sozialer Arbeit

(nach: Lüssi, Peter: „Systemische Sozialarbeit“, 1998)

Lüssi geht in seiner Arbeit den *Prinzipien der Sozialarbeit* nach. Es gilt, die aktuelle Diskussion um das Wesen Sozialer Arbeit aufzunehmen und die vorgestellten Prinzipien der Sozialarbeit auf ihre Tauglichkeit als *Prinzipien Sozialer Arbeit*, und damit auch der Sozialpädagogik, kritisch zu prüfen und allenfalls anzupassen.

Lüssi geht dabei von drei Prinzipien aus:

- **Konzeptprinzipien**
Diese Prinzipien drücken das geistige Konzept aus, mit dem Fachpersonen der Sozialen Arbeit an ihre Aufgaben herantreten.
- **Handlungsprinzipien**
Sie zeigen, wie Fachpersonen in der Praxis Problemlösungen realisieren.
- **Akzeptanzprinzipien**
Diese beschreiben, wie sich Fachpersonen Akzeptanz verschaffen.

5.1. Konzeptprinzipien

- **Problemindividuelles Verstehen**
Fachkräfte gehen auf jede soziale Problemlage individuell ein. Dabei sind wissenschaftliche Erkenntnisse, Untersuchungen, Erfahrungen usw. auf die individuelle Problemsituation anzupassen.
- **Wechselwirkung Verstehen – Handeln**
Das Handeln in der Sozialen Arbeit folgt dem Verstehen, das Verstehen folgert sich aus dem Handeln. Das Problemverstehen und das Problemlösen sind untrennbar miteinander verbunden.
- **Systemisches Prinzip**
Fachkräfte der Sozialen Arbeit beziehen in jeder Situation die relevanten Systeme in ihre Überlegungen mit ein. Soziale Probleme werden dabei als Mangel an Systemzugehörigkeit, als dysfunktionelles System oder als negative Systembeziehung erkannt.
- **Soziallogisches Prinzip**
Die Soziallogik ist eine konkrete, situationsspezifische Logik, sie gibt den jeweiligen Handlungen Sinn. Fachkräfte bemühen sich, diese Logik zu verstehen und in ihren Lösungszielen zu berücksichtigen.
- **Sozialethisches Prinzip**
Fachkräfte der Sozialen Arbeit lassen sich durch das Prinzip der *sozialen Gerechtigkeit* leiten. Sie versuchen, diesem ethischen Wert in der konkreten Situation weit möglichst zum Durchbruch zu verhelfen.

- **Kreativitätsprinzip**

Soziale Arbeit versucht, auf die konkrete Problemsituation die am besten passende Lösung zu finden. Dies bedingt, vor allem in ausweglos scheinenden Situationen, neuartige Ideen und kreative Fachkräfte.

5.2. Handlungsprinzipien

Die Handlungsprinzipien lassen sich zur Übersicht in drei Gruppen unterteilen:

- Handlungsprinzipien allgemeiner Art
- Handlungsprinzipien über die Beziehung zwischen Fachkraft und Problembeteiligten
- Handlungsprinzipien über den Problemlösungsprozess

5.2.1. Handlungsprinzipien allgemeiner Art

5.2.1.1. Lösungszentriertheit

- **Zielsetzung**
- **Handlungsimperativ**
- **Lösungsdynamismus**
- **Positivität**
- **Flexibilität**
- **Effizienz**

5.2.1.2. Primat der sozialarbeiterischen Funktion

Die Generalfunktion der Sozialen Arbeit zieht sich durch alle Handlungen der Fachpersonen: das Lösen sozialer Probleme. Konkretisiert wird sie in der mediatorischen, der kompensatorischen, der protektiven und der motivatorischen Funktion.

5.2.1.3. Prinzip des allseitigen Nutzens

Fachpersonen der Sozialen Arbeit vertreten die Interessen aller Problembeteiligten, nicht nur diejenigen der Klientenschaft.

5.2.2. Handlungsprinzipien betreffend das Verhältnis zwischen Fachkräften der Sozialen Arbeit und Problembeteiligten

- **Interposition**
Fachkräfte der Sozialen Arbeit halten zu allen Problembeteiligten – bei aller Empathie - eine professionelle Distanz.
- **Handlungsherrschaft**
Fachkräfte der Sozialen Arbeit achten auf eine unabhängige Handlungsfähigkeit.
- **Kommunikationsprinzip (Kontaktprinzip)**
Fachkräfte der Sozialen Arbeit suchen den Kontakt zu allen Problembeteiligten.
- **Gefühlsfunktionalisierung**
Fachkräfte der Sozialen Arbeit nehmen die Gefühle der Problembeteiligten ernst und gehen in problemlösendem Sinne auf sie ein.
- **Pädagogische Verhaltensbeeinflussung**
Fachkräfte der Sozialen Arbeit beeinflussen das Verhalten Problembeteiligter in pädagogischer Weise.
- **Selbstständigkeitsförderung**
Fachkräfte der Sozialen Arbeit fördern in jeglicher Art die Selbständigkeit der Problembeteiligten, insbesondere tun sie nichts, was diese selbst tun können.

5.2.3. Handlungsprinzipien betreffend das Problemlösungsvorgehen

- **Instrumentelle Problemdefinition**
Fachkräfte der Sozialen Arbeit erarbeiten zusammen mit den Problembeteiligten eine handlungsleitende Problemdefinition.
- **Natürlichkeitsprinzip**
Fachkräfte der Sozialen Arbeit pflegen einen Umgang mit den Problembeteiligten, der jenen entspricht.
- **Sozialökologisches Prinzip**
Fachkräfte der Sozialen Arbeit lösen soziale Probleme primär durch den Einbezug der natürlichen Ressourcen der Problembeteiligten.
- **Verhandlungsprinzip**
Fachkräfte der Sozialen Arbeit bemühen sich in ihrem Vorgehen um Verhandlungslösungen zwischen den Problembeteiligten.
- **Tatsachenprinzip**
Fachkräfte der Sozialen Arbeit wirken dahin, dass alle Problembeteiligten Tatsachen ins Auge schauen und nicht Illusionen nachhängen.

- **Konzentration auf die zentralen Problemvariablen**
Fachkräfte der Sozialen Arbeit konzentrieren sich in ihrer Arbeit auf veränderbare Problemvariablen, die sich den kaum veränderbaren Problemkonstanten anpassen.
- **Zeitrichtigkeit**
Fachkräfte der Sozialen Arbeit handeln nicht zu früh, nicht zu spät und in der richtigen Reihenfolge.
- **Freiwilligkeitsvorrang**
Fachkräfte der Sozialen Arbeit bemühen sich bei den Problembeteiligten um das Primat der Freiwilligkeit.
- **Kooperationsprinzip**
Fachkräfte der Sozialen Arbeit suchen den Kontakt mit helfen Dritten.
- **Problemöffnung**
Wenn sich Probleme mit dem üblichen Vorgehen nicht verändern lassen, versuchen Fachkräfte der Sozialen Arbeit mittels paradoxer Interventionen die Situation einer Lösung zuzuführen.

5.3. Akzeptanzprinzipien

- **Problemannahme**
Fachkräfte der Sozialen Arbeit nehmen das Problem, das ihnen präsentiert wird, in einem ersten Schritt an und versuchen, es zu verstehen.
- **Freundliche Teilnahme**
Fachkräfte der Sozialen Arbeit gestalten ein akzeptanzförderndes Klima.
- **Anpassungsprinzip**
Fachkräfte der Sozialen Arbeit passen sich im Umgang ihren Gegenüber an.
- **Präsumption des guten Willens**
Fachkräfte der Sozialen Arbeit gehen davon aus, dass die Problembeteiligten das Problem lösen wollen.
- **Nichtbeschuldigung**
Fachkräfte der Sozialen Arbeit beschuldigen oder verurteilen ihr Gegenüber auch bei negativem Verhalten nicht.
- **Kompetenzprinzip**
Fachkräfte der Sozialen Arbeit zeigen in ihrer Arbeit ihre professionelle Kompetenz.
- **Erklärungsprinzip**
Fachkräfte der Sozialen Arbeit erklären den Problembeteiligten ihre Arbeit.
- **Diskretionsprinzip**
Fachkräfte der Sozialen Arbeit wahren die persönliche Sphäre der Problembeteiligten.

6. Handlungsarten Sozialer Arbeit

(nach: Lüssi, Peter: „Systemische Sozialarbeit“, 1998)

Lüssi geht von sechs Handlungsarten der *Sozialarbeit* aus:

- Beratung
- Verhandlung
- Intervention
- Vertretung
- Beschaffung
- Betreuung

Dabei soll diese Systematisierung nicht den Anspruch haben, dass sich Interventionen von Fachpersonen in jeder Situation immer eindeutig zuordnen lassen. Vielmehr können sich diese Handlungsarten überlappen, ergänzen und im Handlungsablauf verändern. Sie sollen als Denkinstrumente der Reflexion und Analyse dienen.

Es gilt dabei, die aktuelle Diskussion um das Wesen Sozialer Arbeit aufzunehmen und diese Handlungsarten der Sozialarbeit auf ihre Tauglichkeit als *Handlungsarten Sozialer Arbeit*, und damit auch der Sozialpädagogik, kritisch zu prüfen, allenfalls anzupassen oder ganz/teilweise zu verwerfen.

6.1. Beratung

Beratung geschieht da, wo Fachkräfte mit einem oder mehreren Problembeteiligten Probleme und deren Lösung besprechen, ohne dass dies Teil einer indirekten Verhandlung ist oder dass bei mehreren Problembeteiligten ein Konflikt oder ein Beziehungsdefizit vorliegt.

Beratung erfolgt in der Regel im **Gespräch** von Angesicht zu Angesicht. Im Zentrum des Gespräches stehen konkrete soziale Sachverhalte: Budgetberatung, Schuldenberatung, Rechtsberatung, Erziehungsberatung, Suchtberatung etc.

Die Gesprächsart ist durch eine hohe **Natürlichkeit** gekennzeichnet. In Setting, Gesprächshaltung und Ablauf orientiert sich die Fachkraft am konkreten Sachverhalt und der aktuellen Situation der Klientschaft.

Die Gesprächsführung zeichnet sich durch zwei sich ergänzende Bewegungen aus. Einerseits lässt die Fachkraft der Klientschaft viel Raum, um sich und die Situation darzustellen. Sie lässt das Gespräch **flottieren**. Andererseits **strukturiert** sie das Gespräch zunehmend, um die Klientschaft auf die Problemsituation und den Lösungsweg zu zentrieren.

Die Fachkraft gibt der Klientschaft in der Regel **Rat**. Sie gibt dabei problemrelevante Informationen ab und/oder äussert sich zu persönlichen Lebensfragen. In der reinen

Beratungsarbeit entscheidet die Klientschaft frei über das Befolgen oder Nicht-Befolgen eines Rates.

Beratungsarbeit ist in der Regel **soziales Training**. Die Fachkraft begleitet die Klientschaft über längere Zeit in ihrem Handeln in Richtung der Problemlösung.

6.2. Verhandlung

In der Verhandlung steht eine Fachkraft mit mehreren Problembeteiligten in Kontakt und verhandelt mit ihnen ein Problem, welches ihr soziales Verhältnis betrifft.

Die Verhandlung kann **direkt mit den verschiedenen Problembeteiligten oder je einzeln mit den Konfliktparteien** erfolgen. Verhandlungen stellen an die Fachkraft hohen Anforderungen. Es gilt, differenziert auf die komplexen Situationen und die verschiedenen Rollen, sowohl die eigenen als auch diejenigen der Problembeteiligten, einzugehen.

Bezüglich der **Teilnahme** der Problembeteiligten an den Verhandlungen geht die Fachkraft äusserst pragmatisch und lösungsorientiert vor. Sie **engagiert sich mehrseitig** und unterstützt alle Bestrebungen, die auf eine sozial gerechte Lösung hinführen.

Verhandlungen sollen **ordnend und zielgerichtet geleitet werden**. Die Fachkraft versucht, eine **gemeinsame Problemdefinition** aller Beteiligten zu erarbeiten und betont in der Folge die **gemeinsamen Positionen und Meinungen** auf dem Lösungsweg. In Verhandlungen sollen **realistische, klare, Vorteil versprechende und kontrollierbare Abmachungen** auf die Problemlösung hin vereinbart werden.

Wo die Fachkraft in **Vertretung** der Klientschaft verhandelt, übt sie diese Rolle klar aus. Sie behält dabei das Prinzip des allseitigen Nutzens im Auge.

6.3. Intervention

Bei der Intervention greift die Fachkraft gegen den Willen von Problembeteiligten in die soziale Problemsituation ein, um problembeteiligte Menschen zu schützen.

Fachkräfte der Sozialen Arbeit schützen **selbst- und/oder fremdgefährdete Problembeteiligte** auch gegen den Willen von Problembeteiligten.

Selbstgefährdete Personen sind in der Regel **psychisch stark beeinträchtigt**. Fremdgefährdete Personen stehen in einem **Obhuts-** (z. Bsp. Kinder) oder **Abhängigkeitsverhältnis** (z. Bsp. Beziehungen, in denen Gewalt ausgeübt wird).

Interventionen im engeren Sinne sind immer äusserst **schwierig** und komplex. Das Problem beinhaltet oft peinliche oder strafrechtlich relevante **Tabuthemen**. Die **Abklärung** gestaltet sich dementsprechend oft schwierig. Und, einmal abgeklärt, stellt sich die Frage der **Bewertung des Sachverhaltes**: Darf überhaupt interveniert werden? Sollen (Zwangs-) **Massnahmen** angedroht und/oder durchgeführt werden? Bedürfen sie zusätzlicher **Hilfeleistungen**? Und wer kann die Interventionen **nachhaltig durchsetzen**?

6.4. Vertretung

In Vertretung ist eine Fachkraft tätig, wenn sie in einer Sache mit Rechtscharakter an Stelle von Problembeteiligten handelt.

Die Vertretung erfüllt eine **kompensatorische und/oder protektive Funktion**. Die Klientschaft kann aus einer **sozialen Schwäche** ihre Rechte nicht erlangen oder verteidigen. Die Fachkraft übt die Vertretung infolge eines **rechtlichen Mandates** aus oder weil die Klientschaft sie **ermächtigt** hat.

Die **Pflichtvertretung** kann auf kurze Zeit (z. Bsp. Klären einer Vaterschaft) oder dauerhaft (z. Bsp. Vormundschaft Erwachsener) errichtet werden. Für eine **freiwillige Vertretung** ermächtigt die Klientschaft die Fachkraft von sich aus in der Regel schriftlich und kann jederzeit widerrufen werden.

Einerseits wird die Vertretungsfunktion durch Fachkräfte der Sozialen Arbeit **restriktiv** wahrgenommen: Die Fachkraft übernimmt nur das, was die Klientschaft selber nicht kann. Andererseits muss die Vertretung **extensiv** ausgeübt werden können: Auch bei einem eingeschränkten offiziellen Vertretungsauftrag muss die Fachkraft die gesamte soziale Situation der Klientschaft beachten und in seinen Auftrag einbeziehen.

Fachkräfte der Sozialen Arbeit setzen sich in **vertreterischen Verhandlungen** zum einen klar für die Interessen ihrer Klientschaft ein. Zum andern streben sie jedoch eine Einigung mit den anderen Problembeteiligten an. Nur mit einer sozial gerechten Problemlösung kann die Verhandlung als erfolgreich bewertet werden. Einerseits setzen die Fachkräfte dabei auf ihre **Vermittlungsrolle**, andererseits wenden sie die Taktik der **parteinehmenden Klientschaftsvertretung** an. Dies gilt auch für die Vertretung in gerichtlichen **Prozessen**.

6.5. Beschaffung

Beschaffung geschieht dort, wo die Fachkraft der Sozialen Arbeit Problembeteiligten Geld, eine Sache, Arbeit, Ausbildung oder irgend ein Dienstleistung verschafft.

Die beschaffte **Sachhilfe** (Geld, Dienstleistungen etc.) steht in der Regel **nicht in der Verfügungsgewalt** der Fachkraft. Sie setzt meist **gebende Dritte** voraus. Oft **vermittelt** die Fachkraft auch nur zwischen den gebenden Dritten und der Klientschaft.

Fachkräfte der Sozialen Arbeit beachten auch bei der Beschaffung immer die damit verbundenen **psychologischen Implikationen**. Stichworte dazu sind die Gegensätze **subjektive – objektive Bedürfnisseinschätzung**, **selbstverschuldete – unverschuldete Bedürftigkeit** oder **Begehrlichkeit – schamhafte Zurückhaltung**. Ziel dieser Handlungsart ist, die Klientschaft zu **Selbstverantwortungsgefühl** und **möglichst hoher Eigenleistung** zu motivieren.

Da die oft ohne Gegenleistung erfolgende Beschaffung gesellschaftlicher Ressourcen von den gebenden Dritten unter starker Kontrolle steht, und damit das Handeln der Fachkraft im Allgemeinen beurteilt wird, ist ein gewissenhaftes Vorgehen unerlässlich. Die Bedürfnisse brauchen eine genaue **Abklärung**, die gebenden Dritten sollen **bedarfsgerecht informiert** und einbezogen werden, die Leistungen sollen periodisch **evaluiert** werden.

6.6. Betreuung

Die Betreuung umfasst all das, was die Fachkraft der Sozialen Arbeit ausserhalb der fünf genannten Handlungsarten für die Klientschaft tut, um sie in ihrer Lebensbewältigung zu helfen: Geld verwalten, Entscheidungen fällen, für Pflege sorgen, Stütze sein etc.

Die Betreuung durch Fachkräfte der Sozialen Arbeit bedeutet **Sorgen für** die Klientschaft. Dies geschieht in einem **sozialpädagogischen Umfeld stetig** und intensiver, in einem **sozialarbeiterischen Umfeld eher eingeschränkt** und punktuell.

Das **direkte Betreuungshandeln** beinhaltet neben **konkreten Dienstleistungen** wie *Geld verwalten* und *Sachhilfe organisieren* auch **weitergehende Handlungen** wie *Entscheidungen fällen* und *Persönliches-Da-Sein-für-die-Klientschaft*.

Das **indirekte Betreuungshandeln** beinhaltet, im Unterschied zum direkten Betreuungshandeln mit seinen konkreten und teilweise äusserst persönlichen Dienstleistungen, eher das **organisatorische Moment einer Betreuung**: Organisation einer Platzierung, case management einer Betreuung, Problemlösen im Betreuungssystem.

7. Systemische Problemlösungsprozesse

(nach: Schlippe, Arist von: „Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung“, Vandenhoeck & Ruprecht 1998)

Systemisch! Der Begriff ist schillernd. Viele brauchen ihn, alle meinen etwas anderes. Während die einen damit eine ganzheitliche und ökologische Blickrichtung verbinden, heisst *systemisch* für andere fälschlicherweise nichts anderes als *systematisch*. Die folgenden Ausführungen versuchen, einen Einblick in die nach wie vor sich schnell verändernde Landschaft der Systemtheorie zu geben.

7.1. Einführung

7.1.1. Was ist ein System? Was bedeutet Kybernetik?

System

„Etwas, das man als eine Einheit sehen kann und das aus verschiedenen Teilen besteht, die miteinander zusammenhängen (ein biologisches, ökologisches, kompliziertes System): Nerven-, Öko-, Planeten-, Sonnen-, Verdauungs-, Währungssystem.“ (Microsoft Encarta 99)

„Ein ganzheitlicher Zusammenhang von Teilen, deren Beziehung untereinander quantitativ intensiver und qualitativ produktiver sind als ihre Beziehungen zu anderen Elemente. Diese Unterschiedlichkeit der Beziehungen konstituiert eine Systemgrenze, die System und Umwelt des Systems trennt“ (Willke nach Schlippe: Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung, 1998, S. 55)

„Ein System ist ein 1. Bereich der Wirklichkeit, der sich 2. von anderen (wesentlich) unterscheidet, und 3. selbst eine (durch wesentliche Zusammenhänge gekennzeichnete) Einheit darstellt.“ (www.thur.de/home/annette/assyst.htm)

Kybernetik

„Forschungsrichtung, die vergleichende Betrachtungen über Gesetzmässigkeiten im Ablauf von Steuerungs- und Regelungsvorgängen in Technik, Biologie und Soziologie anstellt.“ (Duden: Das Fremdwörterbuch)

„Kybernetik ist die Bezeichnung für ein wissenschaftliches Programm zur Beschreibung der Regelung und Steuerung komplexer Systeme. In der Familientherapie wurden die Konzepte der Kybernetik schon früh aufgenommen. Erst in der Rückschau zeigt sich, dass vielen der kybernetischen Konzepte die Vorstellung unterliegt, damit Aussagen darüber zu haben, wie ein System ‚wirklich ist‘: es *hat* Grenzen, Regeln, Subsysteme, Koalitionen usw. Diese ‚Aussagen auf dem Niveau der Ereignisse‘ werden heute als ‚**Kybernetik 1. Ordnung**‘ bezeichnet und kritisch gesehen, da sie ein Denken in Begriffen von Kontrolle, Steuerung und Regelung implizieren: „Solange wir kybernetische Analogien gebrauchen, werden wir uns

also auch herumschlagen mit Themen wie Macht und Kontrolle und zielgerichtetem Eingreifen‘ (Boeckhorst 1993, S. 10). Bei der **Kybernetik 2. Ordnung** werden die kybernetischen Prinzipien auf die Kybernetik selbst bezogen (daher 2. Ordnung), es geht um die ‚Landkarten‘, um die Fragen, wie menschliche Erkenntnis kybernetisch organisiert ist. Es wird bezweifelt, dass es ‚da draussen‘ objektiv vom Therapeuten erkennbare Systeme ‚gibt‘. Vielmehr müssen der Beobachter und seine Erkenntnismöglichkeiten als Teil des Kontextes, den er beobachtet, mitkonzeptualisiert werden. Zwangsläufig ergibt sich daraus eine Abgrenzung zu Modellen, die Hierarchie und Kontrolle implizieren.“ (Schlippe: Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung, 1998, S.53)

Homöostase

„1. a) Fähigkeit von Organismen, einen inneren Gleichgewichtszustand aufrechtzuerhalten; b) Gleichgewicht der Körperfunktionen, Stabilität des Verhältnisses von Blutdruck, Körpertemperatur usw. (Med.). 2. Aufrechterhaltung des Systemgleichgewichts (Kybernetik).“ (Duden: Das Fremdwörterbuch)

„Homöostase wird durch **negatives Feedback** sichergestellt: eine Abweichung vom Gleichgewichtszustand wird wahrgenommen und löst eine regulierende Handlung aus, die den Parameter auf den alten Wert zurückführt. Wir füllen zum Beispiel den Tank neu auf, wenn die Anzeige im Auto absinkt; wir geben dem Pferd die Sporen, wenn das Tempo absinkt, oder wir versuchen ein vergleichbares Ergebnis über Schläge oder Schuldgefühle bei unserm Kind zu erzielen. **Positives Feedback** hingegen heisst: Auf die Rückmeldung einer Abweichung vom Sollzustand folgen Handlungen, die das System noch weiter vom Gleichgewichtszustand wegbringen in Richtung auf Eskalation: Der Vater schlägt das Kind, das Kind schlägt zurück, daraufhin schlägt der Vater noch massiver zu und so weiter.“ (Schlippe: Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung, 1998, S.61)

Autopoiese (Selbst-Erzeugung)

„Zum Konzept der Autopoiese gehören

- **Selbstreferentialität:** die eigenen Zustände werden nur intern gesteuert.
- **operative Geschlossenheit:** das System nimmt nur eigene Zustandsveränderungen wahr, ein Reiz von aussen kann nur Selbstveränderung initiieren, die dann wahrgenommen wird.
- **strukturelle Kopplung** zur Umwelt: das System wählt seine Aussenkontakte selbst aus.“ (www.thur.de/home/annette/asap.htm)

„Der Begriff Autopoiesis ist zusammengesetzt aus den griechischen Begriffen ‚autos‘ = selbst und ‚poiein‘ = machen. Autopoietische Systeme sind also solche, die sich ‚selbst machen‘ können. Selbstherstellung und Selbsterhaltung sind somit Grundeigenschaften dessen, was als Autopoiesis bezeichnet wird. Das Autopoiesis-Konzept wurde von den Biologen Maturana und Varela entwickelt und bezeichnet die Tatsache, dass es Systeme gibt, die sich selbst reproduzieren. Die Systeme sind autonom und lassen sich dennoch beeinflussen. Sie sind geschlossen, was den Prozess der Selbststeuerung betrifft und dennoch vielfach mit ihrer Umwelt verbunden (Offenheit).“ (Manuskript Toni Zrotz, hsl: Systemtheorie“)

Konstruktivismus

„Ein System ist nicht ein Etwas, das dem Beobachter präsentiert wird, es ist ein Etwas, das von ihm erkannt wird“ (Maturana: Erkennen: Die Organisation und Verkörperung von Wirklichkeit, 1982, S. 175)

„Wirklichkeit kann nie losgelöst gesehen werden von ihrem Betrachter. Das heisst nicht, dass es keine Realität ‚an sich‘ gäbe, dass es aber sinnlos ist, von ihr zu sprechen, ohne den konstitutiven Prozess zu berücksichtigen, der in der Wechselwirkung zwischen einem erfahrenden System und einem zu erfahrenden System liegt: ‚Systeme erkennen Systeme‘“ (Schlippe: Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung, 1998, S.87)

7.1.2. Wer „erfand“ die Systemtheorie?

Die Systemtheorie wurde als erstes von **Bertalanffy** in der Biologie und **Cannon** in der Physiologie entwickelt. Über die Steuerung technischer Systeme nach dem 2. Weltkrieg als **Kybernetik** fand sie Eingang in die Computerwissenschaft und in die systemische Familienforschung.

Die Familientheorien von **Minuchin**, **Haley** und **Selvini Palazzoli** entwickelten Ende 60er und Anfangs 70er Jahre Vorstellungen darüber, wie **funktionale Familiensysteme** im Gleichgewicht (**Homöostase**) aussehen sollten. Ihre Therapeuten intervenierten oft massiv, um Systeme von einem dysfunktionalen in einen funktionalen Zustand zu bewegen.

Doch die bestens geplanten Interventionen hielten oft nicht, was man sich von ihnen versprach. Die Familiensysteme verhielten sich anders als erwartet. Dies entsprach auch den Forschungen **Prigogines**. Er erforschte chemische Prozesse, die scheinbar wie von selbst von einer Ordnung in eine andere Ordnung übergingen. **Maturana und Varela** führten diese Ideen weiter in Richtung Selbstorganisation (**Autopoiese**) von Systemen.

Ergänzend zum Konzept der Selbstorganisation brachten **Glaserfeld** und von **Foerster** erkenntnistheoretische Überlegungen hervor: im **Konstruktivismus** wird Wirklichkeit als nicht trennbar vom Beobachter gesehen. Dieser bringt die Wirklichkeit durch den Akt der Beobachtung erst hervor. Damit ändert sich auch die Rolle der beratenden Personen: Sie sind nun weniger Experten oder Expertinnen für das Problem an sich, sondern sie sind die Spezialistinnen und Spezialisten für die Ingangsetzung hilfreicher Prozesse. Sie sind eher diejenigen, welche hilfreiche Dialoge mit unterschiedlichen Wirklichkeiten ermöglichen und in denen alternative Wirklichkeiten gefunden werden.

7.1.3. Kybernetik 1. Ordnung: Teil und Ganzes, Grenzen, Regeln

Wenn man „so tut, als gäbe es Systeme“, können diese von ihrer **Umwelt** unterschieden werden. Des Weiteren können **Teile** und **Ganzes** definiert werden. Ab einem gewissen Komplexitätsgrad können sich **Subsysteme** herausbilden. Insbesondere in der strukturellen Familientherapie wird den Subsystemen *Eltern* und *Kinder* einen besonderen Stellenwert beigemessen. Wo Funktion und Abgrenzung des elterlichen Subsystems nicht gewährleistet ist, droht das Auseinanderfallen des Systems *Familie*. Die Beteiligung von Kindern an Elternfunktionen gilt in den klassischen familientherapeutischen Modellen als ein zentrales Merkmal dysfunktionaler Familienstrukturen.

Die beobachtende Person zieht mit der Definition des Systems **Grenzen** zur Umwelt. Dieses Abgrenzen ermöglicht Identitäten und reguliert die Beziehung zur Umwelt. Die Grenzen können **starr**, **klar** oder **diffus** sein. In systemischen Hilfsprozessen sind diese Grenzen oft Thema: Wer definiert die Grenzen wo? Wie sollen diese Grenzen beschaffen sein? Sind die bisherigen Grenzziehungen auch heute noch oder in Zukunft sinnvoll?

Regeln sind Beschreibungen einer beobachtenden Person, was innerhalb eines Systems als *möglich* oder *unmöglich* scheint. **Explizite Regeln** werden von Systemmitgliedern selbst formuliert. **Implizite Regeln** kennen die Systemmitglieder in der Regel nicht und werden über Symptome (=Regelverletzung) bemerk- und formulierbar.

„Biologische Systeme haben äusserst fein abgestimmte Kontrollorgane, die in Selbststeuerung Abweichungen korrigieren (**Regelkreise**). Sie stabilisieren sich damit immer wieder neu. Sie sind fehlerfreundlich in dem Sinne, dass sie keine starren Ordnungen bilden, sondern ihr Gleichgewicht durch ständig fließende Prozesse zwischen Unordnung und Ordnung aufrecht erhalten“ (LOTMAR/TONDEUR 1994, S. 140).

7.1.4. Von der Homöostase zu Fluktuation, Chaos und Synergetik

Frühere therapeutische Modelle strebten den Idealzustand des Systemgleichgewichts an: die **Homöostase**. Dies setzt jedoch eine Haltung voraus, in der ein Negativzustand immer auf ein ideales, nie erreichbares Ideal hin korrigiert werden muss. Dabei ist problematisch, wer dieses Ideal als Sollzustand vorgibt. Spontane, selbstregulierende Prozesse werden oft nicht erkannt.

Durch die neueren Theorien wie Autopoiese oder Konstruktivismus wurde systemische Arbeit zunehmend als *Anregung* verstanden. Problematische Situationen können durch (kleine) Interventionen oder Bemerkungen in positive Entwicklungen schwappen (**Fluktuation**).

In der systemischen Beratung gilt es, diese Fluktuationen und das **Chaos** ablaufender Prozesse nutzen zu lernen. Die Systemteile sollen durch Zusammenwirken (**Synergetik**) von einem als unbefriedigend erlebten Zustand in einen anderen übergehen, den man (hoffentlich) als befriedigender erleben kann.

7.1.5. Wie Leben sich selbst erzeugt: Die Theorie autopoietischer Systeme

Obwohl die Übernahme der biologischen Konzepte von Maturana und Varela in die systemische Beratung umstritten ist, kann diese Sichtweise helfen, problematische Verhaltensweisen der Klientenschaft als notwendig für deren Überleben anzuschauen. Veränderungen werden möglich, wenn sie zu dieser überlebensnotwendigen Struktur passen. Alle Interventionen, welche dies nicht tun, werden nicht befolgt oder haben den Abbruch der Beziehung zur Folge. In der Folge ging man in der systemischen Beratung und Therapie von eher machtvollen und massiven Interventionen hin zu kooperativen und „verstehenden“ Arbeitsbeziehungen.

7.2. Gesprächshilfen

7.2.1. Haltungen, Grundannahmen, Zielsetzungen

Ein systemischer Hilfsprozess ist weder angewandte Systemtheorie noch reine handwerkliche Technik. Entscheidend bei systemischen Hilfsprozessen sind dazu die beratende Person sowie der Kontext, in dem diese Prozesse stattfinden.

Wichtigstes übergeordnetes Ziel bei systemischen Hilfsprozessen ist dabei stets, den **Möglichkeitsraum zu vergrössern**. Die Klientschaft (und die beratende Person) soll mehr Wahlmöglichkeiten zum Handeln erhalten. Alles was einengt (Tabus, Denkverbote, Dogmen, Richtig-/Falsch-Bewertungen) steht systemischem Handeln entgegen.

Hypothesen in der systemischen Beratung dienen dazu, die komplexen Informationen zu **ordnen** sowie die beratende Person und das Klientschaftssystem zu **inspirieren**. Es geht dabei nicht um die eine richtige Hypothese, sondern um die Vermehrung der Perspektiven, Erklärungen und Handlungsmöglichkeiten.

Die beratende Person legt ihren Fokus dabei nicht auf lineare Prozessklärungen mit definiertem Anfang und Ende sondern versucht in **Zusammenhängen** zu denken und Zustände als das Zwischenergebnis **zirkulärer Prozesse** zu verstehen, welche auch wieder Einfluss nehmen auf den weiteren Prozessverlauf.

Die beratende Person soll in systemischen Hilfsprozessen eine **allparteiliche Haltung** einnehmen: sie kann für alle Parteien Empathie zeigen. Damit verbunden ist die Idee der **Neutralität gegenüber Personen, Symptomen und Ideen**.

Neutralität, auslotende Hypothesen und das Denken in zirkulären Mustern fördern eine **neugierige Haltung**. Es interessiert nicht, wie jemand *ist* („*süchtig*“), sondern wie jemand *auch noch sein könnte* („*sensibel*“). Dabei hilft es, gegenüber jeglichen Ideen, Dogmen und **Theorien gegenüber respektlos** zu sein, jedoch **Menschen respektvoll** zu behandeln.

Neue Ideen und ungewohnte Hypothesen können für die Klientschaft **anregend und ermutigend** sein, neue Lösungen zu finden und auszuprobieren. Dabei gehen neuere Konzepte der Systemtheorie (z.B. Steve de Shazer, Insoo Kim Berg) konsequent davon aus, dass die bestehenden **Ressourcen** der Klientschaft zur Konstruktion von **Lösungen** verwendet werden sollen. Dabei ist irrelevant, warum ein Problem besteht, sondern ausschliesslich, wie Lösungen bisher und in Zukunft umgesetzt werden.

Einher geht die Ressourcen- und Lösungsorientierung mit dem Konzept der **Kundenorientierung**: die Klientschaft ist *kundig, kennt sich aus* und *weiss Bescheid*. Die beratende Person bietet ihr das an, was sie verlangt und nicht das, was die beratende Person oder die Institution für sie als gut definiert.

7.2.2. Erste Zugänge: Hypothesen

Das Bilden von Hypothesen als ordnende und inspirierende Informationsverarbeitung kann in einem systemischen Hilfsprozess **äusserst früh** eingesetzt werden.

Als Grundlage für erste Hypothesen kann die **Vorgeschichte** dienen: **Anmeldebogen, Telefonate, Akten**. Dabei ist zu beachten, dass durch zu viele Vorinformationen (insbesondere dicke Akten) eine Problemgeschichte auch durch das System der Helfenden weitergeführt werden kann. In diesem Sinne ist auch die **Rolle der Helfenden** (insbesondere auch von zuweisenden Personen) bei der Hypothesenbildung zu beachten.

Zahlreiche Hilfsmittel stehen für die Hypothesenbildung zur Verfügung: **Genogramme, Systemzeichnungen, chronologische oder räumliche Karten, Wohnungsgrundrisse, Organigramme**.

7.2.3. Systemisches Fragen

Fragen beinhalten immer auch **implizite Botschaften**, welche die beratende Person beachten sollte:

- „*Seit wann besteht ihr Problem?*“
- „*Wann hat sich ihre Tochter entschieden, nicht mehr zu essen?*“
- „*Welche Lösung möchten Sie heute erreichen?*“.

Jedes Verhalten einer Person ist neben der Handlung auch ein kommunikatives Angebot und hat eine Funktion in der wechselseitigen Beziehungsdefinition („stark – schwach“, „passiv – aktiv“, ...). Mittels **zirkulärem Fragen** kann diese kommunikative Bedeutung sichtbar gemacht werden:

- „*Was denkst du, wie deine Schwester sich fühlt?*“
- „*Was denkst du, Helmut, was dein Weinen für Hannelore bedeutet?*“
- „*Was denkst du, Stefan, was es bei deiner Mutter auslöst, deinen Vater weinen zu sehen?*“

Solche Fragen kreieren neue Informationen im System. Informationen, zu denen das System in der Regel keinen Zugang hat. **Dabei stehen die Muster und Prozesse im Vordergrund**, nicht die Sachthemen. Implizit beinhaltet dies, dass Symptome und Krankheiten als veränderbare Prozesse und Beziehungsmuster gedeutet werden:

- „*Für wen ist das, was Ihre Tochter tut, ein Problem?*“
- „*Wer ist darüber beunruhigt, wer am zweitmeisten?*“
- „*Wer merkt es in der Familie zuerst, wenn das auftritt, was Dr. Meier als Schizophrenie bezeichnet?*“.

Unterschiedliche Wahrnehmungen von Systemteilnehmenden über Beziehungen und Sichtweisen können durch **Klassifikations- und Prozentfragen** verdeutlicht werden:

- „*Wer freut sich über den Einbezug der Schwiegermutter in den Haushalt am meisten, wer am wenigsten?*“
- „*Wer ist heute mit dem meisten Optimismus hergekommen, wer am skeptischsten?*“
- „*Zu wieviel Prozent halten Sie Ihr Verhalten für den Ausdruck einer Stoffwechselerkrankung, zu wieviel Prozent für den Ausdruck Ihres Lebensstils? Wenn Sie es noch stärker als Stoffwechselerkrankung betrachten würden: Würde Ihr Leben dadurch leichter oder komplizierter, angenehmer oder trostloser?*“

Übereinstimmungsfragen geben Sichten auf Koalitionen und ermöglichen Stellungnahmen von Personen, über die gesprochen wurde:

- „Sehen Sie das genauso wie Ihre Frau oder würden Sie ihr da eher widersprechen?“
- „Papa hält dich für Mamas Kind – du dich auch, oder hältst du dich eher für Papas Kind?“
- „Das Team bringt die Schwierigkeiten auf der Gruppe mit der Jahreszeit zusammen, der Erziehungsleiter führt sie auf Leitungsfehler zurück. Welcher Sicht neigt Ihres Erachtens die Heimleiterin eher zu?“

Noch klarer geben Fragen nach einem **Subsystemvergleich** Einsicht in Koalitionen. Sie können in einem System, in dem es kaum Unterschiede geben darf, die Idee einführen, dass Unterschiede normal und wertvoll sind.

- „Wie sehen Sie das als Sohn und Bruder: Hat Ihr Vater zur Zeit eine engere Beziehung zu seiner Frau oder zu seiner Tochter?“
- „Wie sehen Sie das: unterstützt der diensthabende Angestellte bei der Wahl des Fernsehprogrammes eher die Gruppe der „Krimi-Fans“ oder eher diejenige der „Champions-League-Fans“?“
- „Wie sehen Sie das als Praktikant: Sympathisiert der Gruppenleiter eher mit dem Erziehungsleiter oder mit der Heimleiterin?“

7.3. Vom Problem zur Lösung

Damit sich ein System verändern kann, braucht es zwei Informationen: Wissen über den aktuellen Zustand, was als **wirklich** erlebt wird und Wissen über neue **Möglichkeiten**, was auch noch sein könnte.

7.3.1. Die Wirklichkeitskonstruktion

Die Erfragung der Wirklichkeitskonstruktion beinhaltet im Wesentlichen zwei Elemente: **Auftrags-** und **Problemklärung**.

a) Auftragsklärung

Dazu dienen Fragen nach dem **Überweisungskontext** und den **Erwartungen der Anwesenden**:

- „Wer hatte die Idee zu diesem Kontakt?“
- „Was verspricht sich die überweisende Person davon?“
- „Was müsste hier geschehen, damit die überweisende Person hinterher sagen kann: Das hat sich gelohnt / das hat sich nicht gelohnt?“
- „Was denken Sie, verspricht Ihre Frau sich von diesem Gespräch? Denken Sie, Ihre Wünsche und die Ihrer Frau stimmen überein, oder wie unterscheiden sie sich?“
- „Was müsste ich heute tun, um die Erwartungen der „Krimi-Fans“ auf der Gruppe zu erfüllen? Was könnte ich tun, damit das Gespräch aus der Sicht der „Champions-League-Fans“ ein absoluter Misserfolg wird?“

b) Problemklärung

Problempaket auspacken

Als erstes gilt es, das Problempaket überhaupt auszuwickeln:

- „Was genau tun Sie, wenn Sie sich schlecht fühlen?“
- „Was ist es, was Ihr Sohn tut, wenn er das macht, was Dr. X „verhaltensgestört“ nennt?“
- „Schlagen Sie beide Kinder oder nur den Sohn oder nur die Tochter?“

Unterschiedliche Problembeschreibungen

Weiter können die unterschiedlichen Problembeschreibungen erfragt werden:

- „Wer hat es als erster als Problem bezeichnet?“
- „Für wen ist das Problem grösser, für dich oder für deinen Zimmernachbar auf der Gruppe?“
- „Ab wieviel Prozent Besserung würdet ihr sagen, dass unser (Gruppen-) Gespräch erfolgreich war?“

„Tanz um das Problem“

Das Erarbeiten der **zirkulären Interaktionskreisläufe** soll den „Tanz um das Problem“ aufzeigen:

- „Nehmen auch deine Arbeitskollegen an deiner Kleidung Anstoss, oder nur die Kunden?“
- „Wenn dir deine Chefin wegen deiner Kleidung mit der Kündigung droht – ziehst du dich das nächste Mal ausdrücklich gepflegter oder extra nachlässiger an als zuvor?“
- „Wie reagiert deine Chefin darauf?“

Entscheidend bei diesen Fragen ist, dass sich die am Gespräch Beteiligten als Teil „ewiger“ Kreisläufe sehen können.

Erklärungen für das Problem

Welche Erklärungen haben die verschiedenen Problem- und Lösungsbeteiligten?

- „Wie erklärst du dir, dass du das letzte Wochenende zeitig aufstehen konntest?“
- „Angenommen, es gäbe einen Zusammenhang zwischen deinem Videokonsum und deinem Aufstehen, wie könnte ich mir den vorstellen?“
- „Wie erklären sich deine Eltern dein spätes Aufstehen?“

Bedeutung des Problems für die Beziehungen

Hypothesen zum Sinn oder „Nutzen“ des Problems in den Beziehungen der Systemmitglieder lassen die Bedeutung des Problems für die Beziehung erahnen:

- „Nimmt deine Aggressivität auf der Gruppe eher zu oder eher ab, wenn der Gruppenleiter anwesend ist?“
- „Welche Rolle innerhalb der Gruppe würdest du eher erhalten, wenn du nicht mehr aggressiv wärst: eher ‚Weichei‘ oder eher ‚der ist aber vernünftig‘?“
- „Wie würdest du reagieren, wenn dich alle auf der Gruppe ignorieren, wenn du beginnst herumzuschreien?“

7.3.2. Die Möglichkeitskonstruktion

Gespräche zwischen Klientschaft und Fachkräften der Sozialen Arbeit fokussieren oft auf die Problembeschreibungen. Das Leid der Menschen steht dabei im Zentrum. Dem gegenüber sollten jedoch Fachkräfte der Sozialen Arbeit ebenso empathisch auf die bisherigen Lösungen und die zukünftigen Möglichkeiten reagieren.

Ideen für zukünftige Wahlmöglichkeiten können sich durch **lösungsorientierte Fragen** („**Verbesserungsfragen**“) und **problemorientierte Fragen** („**Verschlimmerungsfragen**“) ergeben.

a) Lösungsorientierte Fragen („Verbesserungsfragen“)

Fragen nach Ausnahmen vom Problem

Kaum eine veränderbare Problemsituation besteht von Geburt weg bis zum Tod eines Menschen. Dies bedeutet, dass die Klientschaft häufig sehr wohl Ideen hat, wie ihr Leben ohne Problem funktioniert, auch wenn sie das Gegenteil behauptet. Einige Beispiele für Fragen nach Ausnahmen vom Problem:

- „*Wie oft (wie lange, wann, wo) ist das Problem nicht aufgetaucht?*“
- „*Was hast du und die anderen in dieser Zeit gemacht?*“
- „*Wie hast du es da geschafft, das Problem nicht auftreten zu lassen?*“
- „*Wie kannst du das wieder machen?*“

Fragen nach Ressourcen - unabhängig vom Problem

Oft sieht die Klientschaft die Situation nur noch verfahren und schwarz. Dabei wird auch von den Fachkräften der Sozialen Arbeit übersehen, dass oft ganze Lebensbereiche der Klientschaft gut funktionieren und als Ressourcen dienen können. **Unabhängig vom Problem** können **Fragen nach Ressourcen** problemorientierten Gesprächen ungewohnte Wendungen geben:

- „*Was möchtest du in deinem Leben (auf der Gruppe, in deiner Familie) unbedingt nicht ändern?*“
- „*Was gefällt dir an dir selbst?*“
- „*Was möchtest du an deiner Lehrstelle auf keinen Fall ändern?*“

Wunderfrage

Wenn die Klientschaft keine Ausnahmen der Problemsituation kennt, alles furchtbar erlebt wird und sie nur noch auf den Weltuntergang wartet, können mit einer Wunderfrage **Ideen für alternative Situationen** induziert werden.

- „*Wenn das Problem durch ein Wunder über Nacht weg wäre: Woran könnte man erkennen, dass es passiert ist?*“

Wichtig ist, das genau zu erfragen, was nach dem Wunder passiert:

- „*Wer würde als erstes erkennen, dass das Wunder geschehen ist, und woran?*“
- „*Was würdest du danach als erstes, was als zweites machen?*“
- „*Was würden die Menschen um dich herum anders machen?*“
- „*Wenn du etwas anderes machen würdest – wie würden die Menschen um dich herum reagieren?*“
- „*Wer wäre am meisten überrascht davon?*“

b) Problemorientierte Fragen („Verschlimmerungsfragen“)

Es geht ja nicht nur darum, das problematische Verhalten weg zu haben. Manchmal gibt dieses Verhalten so viel **versteckte Gewinne**, dass es eher darum gehen könnte, dieses problematische Verhalten im Verhaltensrepertoire zu behalten, jedoch nur noch in ausgewählten Situationen anzuwenden.

Verschlimmerungsfragen führen auf entgegengesetztem Weg zu einem ähnlichen Ergebnis wie Verbesserungsfragen: Durch sie wird deutlich, wie Probleme aktiv erzeugt und aufrechterhalten werden.

- *„Was könntest du tun – angenommen, du nähmest dir das vor – um dein Problem absichtlich zu verschlimmern, zu behalten oder zu verewigen?“*

„Verbesserungsfragen“

Gruppenarbeit

Ziel: Sie haben ein Beispiel systemisch lösungsorientierter Arbeit in einem Rollenspiel erfahren und geübt.

Sie sind fähig, vom systemischen Gesprächsansatz den Bezug zu ihrer Berufspraxis herzustellen.

Auftrag: Sie teilen Rollen auf.

Sie gehen innerlich in Ihre Rolle.

Gesprächsverlauf:

- KlientIn präsentiert Problem.
- BeraterIn führt mittels Verbesserungsfragen auf neue Problemlösungsmöglichkeiten hin.

Sie kommen bei Gesprächsende aus Ihrer Rolle heraus.

Rückmeldungen von allen Beteiligten.

Rollenwechsel und erneuter Start.

„Verbesserungsfragen“

Rollenspiel

Rolle	Aufgabe
KlientIn	Präsentieren eines Problems, welches aus dem sozialpädagogischen Berufsalltag stammt.
BeraterIn	<ul style="list-style-type: none"> ● Gespräch leiten. ● Mittels Verbesserungsfragen auf neue Problemlösungsmöglichkeiten hinführen. <ul style="list-style-type: none"> - Fragen nach Ausnahmen vom Problem - Fragen nach Ressourcen - unabhängig vom Problem — Wunderfrage
BeobachterIn	<p>Beobachten:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Wie geht es KlientIn, BeraterIn? ● Was macht Spass? ● Was ist schwierig? ● Nach 5 Min. Gespräch stoppen. ● 5 Min. Austausch moderieren.

8. Projektmethodik

(nach: Bruno Christen / AD HOC Organisationsberatung: „Projektmanagement“, unveröffentlichtes Manuskript Fachhochschule Bern 1997)

8.1. Einführung

Projektmethodik ist ein Beispiel, wie Soziale Arbeit auch mit grösseren sozialen Systemen erfolgen kann. Projekte können innerhalb oder ausserhalb einer Organisation positioniert werden. Beteiligt an einem Projekt können einige wenige Personen (Gruppe, Heim, Interessengemeinschaft) sein, ein Projekt kann jedoch auch mit sehr grossen Personengruppierungen (Heim, Quartiere, Städte) durchgeführt werden. Die gesamte Soziale Arbeit (Sozialpädagogik, Sozialarbeit, Soziokulturelle Arbeit) bedient sich der Projektmethodik. *Soziokulturelle Arbeit* und *Gemeinwesenarbeit* arbeiten sehr oft mit der Projektmethodik, sie sind vielfach sogar im eigentlichen Sinne als Projekt angelegt.

8.1.1. Warum überhaupt *Projekte*?

Die Gesellschaft, und damit auch die Soziale Arbeit, wird komplexer und vernetzter. Dies stellt die im sozialen Bereich Tätigen vor neue Herausforderungen:

- Alles wird dynamischer.
- Alles wird turbulenter.
- Alles wird vernetzter.
- Alles wird globaler und kompetitiver.
- Alles wird von „unten“ und von „ausser“ kompetenter.
- Die Widersprüche nehmen zu.

Dadurch sind Interventionen und Problemlösungsprozesse je länger desto weniger plan- und kontrollierbar. Hier gilt es, Aufgaben und Ziele zeitlich gestaffelt und unter Mitbeteiligung der Betroffenen durchzuführen. Damit sollen Risiken der neuen Herausforderungen minimiert und die Prozesse steuerbar gehalten werden.

8.1.2. Was sind Projekte?

Die Projektmethodik ist eine Antwort auf die sich verändernden Herausforderungen sowohl in der gewinnorientierten Berufswelt als auch in der auf immateriellen Gewinn ausgerichteten Arbeitswelt.

Projektdefinition nach DIN 69901

Ein Vorhaben, das wesentlich durch Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, wie z.B.:

- Zielvorgabe (Inhalt, Qualität, Kosten, Aufwand, Termin)
- Zeitliche, finanzielle, personelle oder andere Begrenzungen
- Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben
- Projektspezifische Organisation

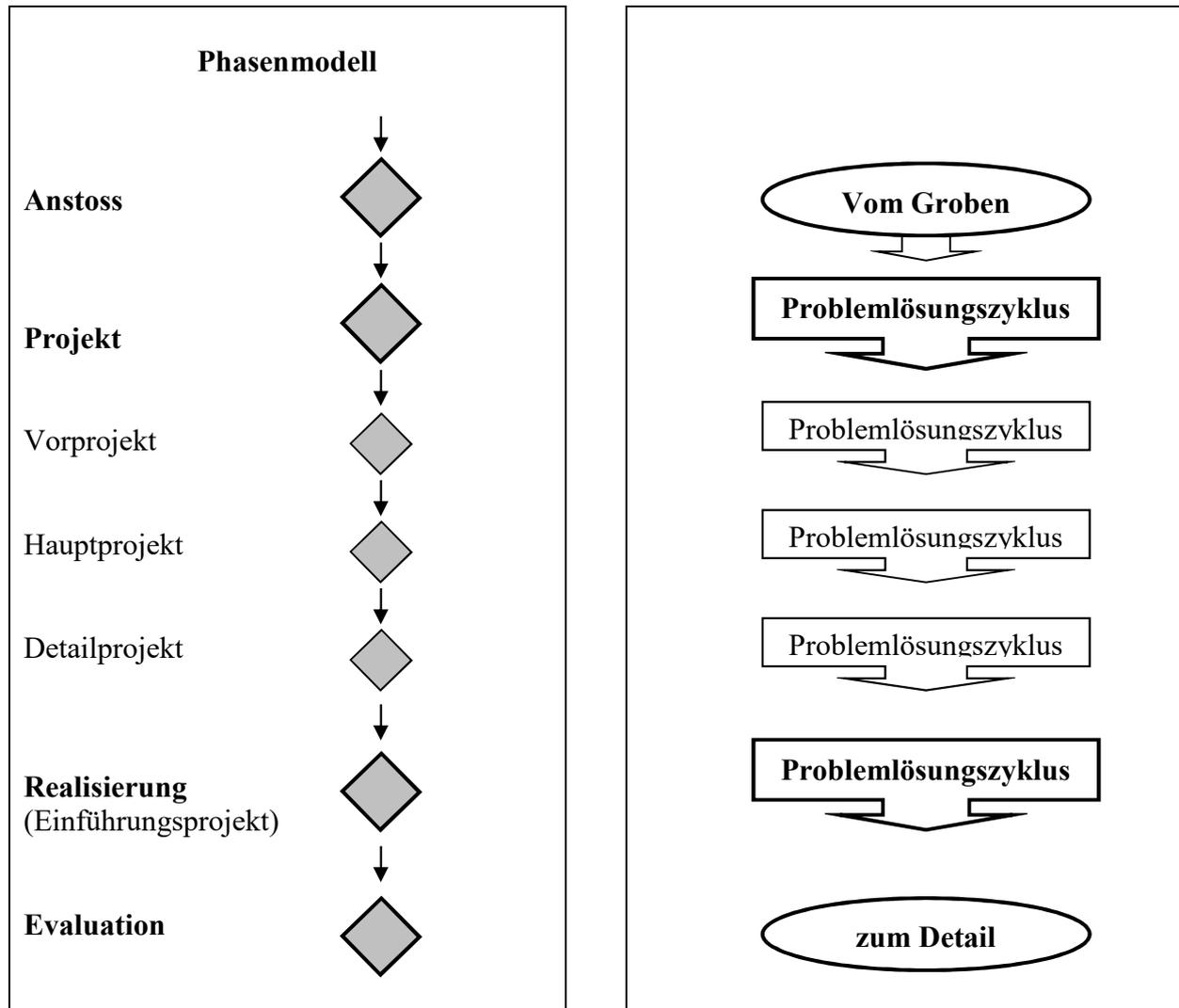
Projekte kennzeichnen sich durch folgende Merkmale:

- Projekte sind Vorhaben, die ausserhalb der Routineaufgaben einer Organisation liegen und ein klares, abgegrenztes und bewertetes Ziel verfolgen.
- Das Vorhaben ist zeitlich begrenzt, das heisst: Start und Endtermin sind jeweils vorgegeben.
- Das Vorhaben kann nicht im Rahmen der bestehenden Organisationsform abgewickelt werden, da mehrere Bereiche betroffen sind. Eine besondere Organisationsform ist daher erforderlich.

Es gibt keine allgemeingültige Definition, welche Aufgaben und Probleme „eines Projektes würdig“ sind. Hier bildet jede Organisation ihre eigene Betriebskultur heraus.

8.2. Phasenmodell

Da jedes Projekt einmalig ist, gibt es keine fixen Vorgaben bezüglich des Vorgehens. In der Praxis hat sich folgendes Modell, das je nach Projekt angepasst wird, bewährt:

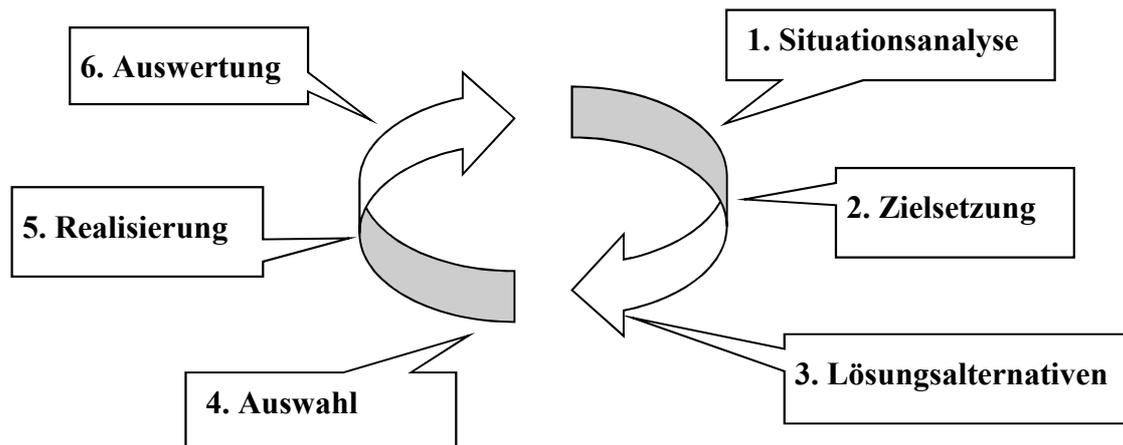


Der Problemlösungsprozess wird dabei in klare Schritte gegliedert. Dies ermöglicht der auftraggebenden Instanz, nach jedem Schritt Entscheidungen über das weitere Vorgehen zu fällen und damit einen **Meilenstein** zu setzen. Damit werden personelle und finanzielle Risiken gemindert.

8.3. Problemlösungszyklus

(nach: PP-TEAM: „Projektbezogen denken und handeln in sozialen Organisationen“ und LOTMAR/TONDEUR 1994, S. 46ff)

Ein Projekt durchläuft verschiedene Problemlösungszyklen. Je nach Komplexität der Aufgabenstellung und Betriebskultur können verschieden grosse „Brocken“ in einen Problemlösungszyklus eingepackt werden.



Zu 1. Situationsanalyse (Wo stehen wir?)

Rund um vage Problembeschreibungen sollen Informationen und Fakten gesammelt werden. Zum Beispiel mittels einer SOFT-Analyse (s.u.).

- Ausgangssituation erfassen und beschreiben
- Entscheiden, ob etwas an der Situation geändert werden soll

Zu 2. Zielsetzung (Wohin wollen wir?)

Die groben Ziele aus der Situationsanalyse sollen verfeinert und lösungsneutral formuliert werden. Sie müssen von der auftraggebenden Instanz frei gegeben werden (Meilenstein).

Ziele sollen SMART formuliert sein:

- Festlegen, wann die neue Situation, der veränderte Zustand erreicht sein soll: Teilziele festlegen. Ziele konkret und exakt beschreiben, Rahmenbedingungen formulieren; Termine bestimmen, allfällig eintretende Nebenwirkungen überlegen (Vernetzung), Indikatoren für die Auswertung erarbeiten.

- **S** **Stimmig**
- **M** **Messbar**
- **A** **Attraktiv**
- **R** **Realistisch**
- **T** **Terminiert**

Zu 3. Lösungsalternativen (Welche Wege gibt es dorthin?)

Bei der Lösungssuche steht der quantitative Aspekt im Vordergrund. Es sollen verschiedene Lösungsvarianten erarbeitet werden.

- Informationen über bekannte Lösungen sammeln, neue Lösungen erfinden, Kombinationen kreieren, dabei neue, kreative und spielerische Verfahren ausprobieren.

Zu 4. Auswahl (Welchen Weg wählen wir?)

Im 4. Schritt soll die qualitativ beste Lösung ausgewählt oder der auftraggebenden Instanz (in Varianten) zur Entscheidung vorgelegt werden (Meilenstein).

- Kriterien für die Beurteilung der Varianten formulieren, Kriterien gewichten, Varianten bewerten, sich für die beste entscheiden.

Zu 5. Realisierung (Machen wir uns auf den Weg!)

Es sollen klare Zeit-, Verantwortlichkeits- und Organisationspläne erarbeitet werden: Wer macht was mit wem und mit welchen Mitteln bis wann?

- Durchführungsplan aufstellen, Termine bestimmen, Verantwortlichkeiten festlegen, durchführen, begleiten, kontrollieren, dabei Sachebene und psychologische Ebene berücksichtigen.

Zu 6. Auswertung (Sind wir am Ziel angekommen?)

Wie alles professionelle Handeln soll auch die Projektarbeit ausgewertet werden. Nur so stellt sich ein nachhaltiger Lerneffekt ein. Evaluationen können als Basis für weitere Projekte dienen.

- Die neue Situation mit dem gesteckten Ziel vergleichen: Erreichten Zustand und Einhalten des Termins beschreiben und anhand der festgelegten Kriterien beurteilen, Nebeneffekte einbeziehen, Verlauf beschreiben und bewerten, Folgerungen aus den Ergebnissen ziehen.

Mit Schritt 6 führt der Kreis des Denkens und Handelns zurück zu Schritt 1 (Regelkreis).

8.4. SOFT-Analyse

SOFT-Analyse	Positiv	Negativ
IST-Zustand Gegenwartsbezogen	Was läuft befriedigend, bzw. gibt befriedigende Resultate? Warum ist es befriedigend (Kriterien, Gründe, Massstäbe)? Unterschied zwischen <i>problemlos</i> und <i>befriedigend</i> ? <u>Satisfaction</u> Befriedigung	Wo liegen Fehler, Unzulänglichkeiten, Schwierigkeiten, Schwachstellen? Was führt häufig zu Spannungen, Reklamationen, Enttäuschungen, Konflikten? <u>Faults</u> Fehler
SOLL-Zustand Prozess- und zukunftsbezogen	Welche Chancen, Gelegenheiten und Entwicklungsziele liegen in welchen Bereichen? Was sind bekannte, aber noch nicht genutzte Chancen? <u>Opportunities</u> (günstige) Gelegenheiten	Welche ungünstigen oder bedrohlichen Entwicklungen kommen wo, woher, in welchem Zeitraum und in welcher Form auf uns zu? Was passiert, wenn nichts passiert? <u>Threats</u> Bedrohung

8.5. Projektskizze / Auftragsraster

Projekt Nr. Titel/Name	
AuftraggeberIn	
AuftragnehmerIn	
Auftragsinhalte	Beschreibung
Ausgangslage Anfrage „Was soll ändern?“	
Ziele Resultate „Was soll erreicht werden?“	
Aufwand Kosten „personell - finanziell“	
Einflussgrößen „Wer ist noch beteiligt?“ „Durch wen/was wird das Projekt/der Auftrag beeinflusst?“	
Begründung „Warum braucht es dieses Projekt/diesen Auftrag?“	
Folgen „Welche Auswirkungen hat dieses Projekt/dieser Auftrag?“ „Was würde passieren, wenn wir nichts machen?“	
Termine Phasen Meilensteine „Was soll bis wann erreicht sein?“ „Wann sind (Varianten-) Entscheide fällig?“	
Evaluation	
Beilagen	

Datum:

Unterschrift AuftraggeberIn:

Unterschrift AuftragnehmerIn:

.....

.....

8.6. Projektorganisation

Unterschiedliche Projekte verlangen **unterschiedliche Projektstrukturen**. Gemäss der Definition von Projekten ist jedoch immer „eine **besondere Organisationsform** erforderlich“. Das heisst, dass die Problemlösung nicht von den normalen Strukturen der Institution geleistet werden kann. Innerhalb dieser Organisationsform müssen **Aufgaben, Verantwortung** und **Kompetenzen** den verschiedenen **Funktionen zugeordnet** werden. Dies geschieht **in kleinen Projekten oft informell** oder in Funktionskumulationen, **in grossen Projekten werden sie formell wahrgenommen**.

Funktion	Aufgabe
AuftraggeberIn	<ul style="list-style-type: none"> • Auftragserteilung • Ernennung ProjektleiterIn • Definition der Organisationsform • Definition der Phasen und Meilensteine • Mittelzuweisung • Projektentscheid
Steuerungsausschuss Kerngruppe Projektausschuss	<ul style="list-style-type: none"> • Globale Steuerung des Projektes • Verantwortlich für Entscheidungen, die das Gesamtsystem betreffen • Rückendeckung für die Projektleitung
Projektleitung	<ul style="list-style-type: none"> • Projektführung • Koordination und Steuerung • Verantwortlich für Fortschritt, Einsatz von Personen und Mittel • Information und Dokumentation
Teilprojektleitung	<ul style="list-style-type: none"> • Wie Projektleitung, jedoch beschränkt auf das zugewiesene Teilgebiet
Projektteam	<ul style="list-style-type: none"> • Bearbeitung des Projektes, respektive der Teilprojekte
Projektbegleiter Berater	<ul style="list-style-type: none"> • Je nach Art des Projektes

8.7. Projektteam

Eine entscheidende Grösse für den Erfolg oder Misserfolg eines Projektes ist das Projektteam. Die Arbeit in Projektteams steht oder fällt einerseits mit den Mitgliedern des Teams. Andererseits fördern oder hindern auch die Ziele und Strukturen sowie die Dynamik innerhalb des Projektteams und von/zu dessen Umfeld den Projekterfolg. Für die Zusammensetzung und Leitung sowie als Mitglied eines Projektteams lohnt es sich, von Zeit zu Zeit folgende Fragen zu beantworten:

Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Welchen offiziellen und welchen inoffiziellen Auftrag hat die Projektgruppe? • Wer ist der Auftraggeber? • In welcher Phase des Projektes befindet sich das Projekt / die Projektgruppe? • Welche Ziele verfolgt die Projektgruppe gegenwärtig?
Struktur	<ul style="list-style-type: none"> • Was kennzeichnet die Zusammensetzung der Projektgruppe? • In welchem Rhythmus und wie lange trifft sich die Gruppe? • Wie wird die Leitungsfunktion in der Gruppe wahrgenommen? • Stehen ausreichende Ressourcen zur Verfügung? • Gibt es Rückmeldungen über die Ergebnisse der Gruppenleistung? Welche? Durch wen? Wie?
Dynamik	<ul style="list-style-type: none"> • Wie ist die Motivation beziehungsweise das Interesse der Gruppenmitglieder? • Auf welche Weise kommunizieren die Gruppenmitglieder miteinander? • Wie ist das Beziehungsklima in der Gruppe? • Wie wird mit Konflikten umgegangen? Welche Auswirkungen haben sie?

8.8. Kreative Problemlösungen

Der „ultimative Gedankenblitz“ als kreative Problemlösung ist äusserst selten. **In der Regel kommen produktive Problemlösungen durch harte Arbeit zustande.** Werden innerhalb eines Projektteams systematisch kreative Prozesse gefördert, kann dies in eine ganze Institution ausstrahlen. Dabei gilt es Kreativitätsbarrieren zu umgehen:

- **Starre Einstellungen** Die meisten Menschen besitzen eine feste Vorstellung, wie die Welt funktioniert. Eine voreilige Definition von Gedanken und Sachverhalten führt dazu, dass man seine eingefahrenen Denksysteme nicht mehr in Frage stellt.
„... und es könnte auch noch ganz anders sein!“
- **Angst vor Blamage** Im kreativen Prozess ist der Nutzen einer Neuerung noch nicht bewiesen. Das Risiko, in Widerstände, Anfeindungen oder gar Blamagen hineinzulaufen, ist immer vorhanden.
„Ich werde vom Projektteam respektvoll behandelt!“
- **Emotionale Blockade** Antipathien, Selbstherrlichkeit, Gefühlsüberheblichkeit, Launenhaftigkeit behindern kreatives Arbeiten.
„Ideen, nicht Menschen, werden kritisiert!“
- **Untaugliche Methoden** Angewandte Kreativität ist zum Teil reine Technik und Übungssache. Die meisten Kreativitätstechniken sind simpel und werden deshalb in der Praxis oft unsachgemäss angewandt.
„Wir vom Projektteam arbeiten sorgfältig lustvoll!“

Brainstorming

Eine weit verbreitete Methode zum Finden kreativer Problemlösungen ist das Brainstorming (Gedankensturm). In lockerer Atmosphäre werden in 10 – 20 Minuten möglichst viele Einfälle zu einem Problem zusammengetragen (ausführlicher: SAND 1979).

1. Phase Spielregeln	<ul style="list-style-type: none"> • „Sagen Sie, was Ihnen zu diesem Problem gerade einfällt.“ • „Halten Sie Ihre Beiträge möglichst knapp.“ • „Äussern Sie Ihre Einfälle ohne Reihenfolge rasch hintereinander.“ • „Rückfragen, Kommentare, Kritik zu den Äusserungen anderer sind nicht erlaubt.“
2. Phase Einfälle	<ul style="list-style-type: none"> • In lockerer, zwangloser Atmosphäre nennen die TeilnehmerInnen ihre auch noch so ausgefallenen Einfälle. • Die Äusserungen werden protokolliert und sichtbar festgehalten (Tafel, Flip-Chart, selbstklebende Zettel).
3. Phase Lösung	<p>Für die Lösungssuche wird ein Kriterienkatalog erstellt. Die Ideen werden gruppiert und ausgeschieden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mögliche Lösungen • Rechtlich, finanziell, personell zulässige Lösungen • Aussichtsreiche Lösungen • Rentable Lösungen

8.9. Sitzungsleitung

Sitzungen sind neben der täglichen Arbeit oft die **grössten Zeitfresser**. Es gilt, das Instrument „Sitzung“ gezielt einzusetzen. **Vor der Vereinbarung einer Sitzung** sollten folgende Fragen beantwortet sein:

- Ist die Sitzung wirklich notwendig?
- Gibt es andere Formen und Wege, zum Ziel zu kommen?

Nach jeder Sitzung soll in einer kurzen **Rückschau** festgehalten werden:

- War die Sitzung auch wirklich notwendig?
- Ist etwas Sinnvolles dabei herausgekommen?
- Wenn nicht, warum nicht? Wenn ja, wie wurde es erreicht?
- Wie könnte die nächste Sitzung (noch) effektiver gestaltet werden?

Sitzungen werden oft als unproduktiv, emotional unbefriedigend und als Leerlauf empfunden. Vielfach sind diese Sitzungen mangelhaft vorbereitet, schlecht strukturiert, unprofessionell geleitet und in der Regel nicht ausgewertet. Damit Sitzungen **ergebnisorientiert** und in einer **emotional befriedigenden Atmosphäre** verlaufen, müssen bei der **Vorbereitung** einige Punkte geklärt sein:

Art der Sitzung	<ul style="list-style-type: none"> • Problemsitzung <---> Lösungssitzung • Informationssitzung • Motivationssitzung • Beschlusssitzung
Problemdefinition	<ul style="list-style-type: none"> • Fragen und Probleme notieren, die während der Sitzung berührt werden sollen. • Haupt- und Nebenprobleme differenzieren. • Bisheriger Umgang mit dem Problem, bisherige Lösungsversuche? • Was passiert, wenn nichts passiert? Was soll die Problemlösung bringen? • Wo fühle ich mich unsicher? • Mit welchen Argumenten (Pro und Kontra) ist zu rechnen?
Welche Ziele sollen erreicht werden?	<ul style="list-style-type: none"> • Was will ich erreichen? • Wie erreiche ich das Ziel? • Zielformulierung in einem Satz festlegen. • Was werden andere erreichen wollen?
Thema	Das Thema und die Traktanden müssen allen eindeutig verständlich sein, die Art der Sitzung erkennen lassen und nicht enger, aber auch nicht weiter gefasst sein, als es tatsächlich an der Sitzung behandelt werden soll.

9. Literatur

Soziale Arbeit

- **DÖRNER, DIETRICH: „Die Logik des Misslingens“**
1. Auflage; Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Verlag GmbH; 1989; ISBN 3-498-01260-6.
- **ENGELKE, ERNST: „Theorien der Sozialen Arbeit: Eine Einführung“**
Freiburg im Breisgau: Lambertus, 1998; ISBN 3-7841-0891-1.
- **HEINER, MAJA; MEINHOLD, MARIANNE; SPIEGEL, HILTRUD VON; STAUB-BERNASCONI, SILVIA: „Methodisches Handeln in der Sozialen Arbeit“**
4., erw. Auflage; Freiburg im Breisgau: Lambertus; 1998; ISBN 3-7841-1083-5.
- **LÜSSI, PETER: „Systemische Sozialarbeit: praktisches Lehrbuch der Sozialberatung“**
4., durchges. Auflage; Bern, Stuttgart, Wien: Haupt; 1998; ISBN 3-258-05807-5.

Systemische Problemlösungsprozesse

- **IMBER-BLACK, EVAN: „Familien und grössere Systeme“**
Verlag Carl Auer, 1987.
- **KIM BERG, INSOO: „Familien- Zusammenhalt(en). Ein kurztherapeutisches und lösungsorientiertes Arbeitsbuch“**
Verlag Modernes Lernen, 1992.
- **SCHLIPPE, ARIST VON: „Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung“**
5. Aufl.; Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht; 1998; ISBN 3-525-45659-X.
- **SPIESS, WALTER (Hrsg.): „Die Logik des Gelingens. Lösungs- und entwicklungsorientierte Beratung im Kontext von Pädagogik“**
borgmann; ISBN 3-86145-137-9

Projektmethodik

- **BADRY, ELISABETH; KNAPP, RUDOLF; STOCKINGER HANS GERHARD: „Arbeitshilfen für Studium und Praxis der Sozialarbeit und Sozialpädagogik“**
Luchterhand, 1998, ISBN 3-472-03282-0.
- **FREY, KARL: „Die Projektmethode“**
Weinheim: Beltz, 1998.
- **LOTMAR, PAULA; TONDEUR, EDMOND: „Führen in sozialen Organisationen“**
4. Auflage; Bern, Stuttgart, Wien: Haupt; 1994; ISBN 3-258-05012-0.
- **PP-TEAM: „Projektbezogen denken und handeln in sozialen Organisationen“**
Infostelle des Zürcher Sozialwesens, Gasometerstrasse 9, 8005 Zürich, Tel. 01/272 40 41.
- **SAND, HERMANN: „Neue Methoden zum kreativen Denken und Arbeiten“**
WEKA-Verlag, Kissing 1979.