

## **... und wenn Sozialarbeit(en) leichter würde?**

Käthi Vögtli

### ***Zusammenfassung***

Die Umsetzung eines Lösungs- und kompetenzorientierten Ansatzes in die konkrete, praktische Soziale Arbeit scheint diese „leichter“ zu machen. Absolventinnen und Absolventen eines Nachdiplomstudienganges an der HSA Hochschule für Soziale Arbeit Luzern, Fachhochschule Zentralschweiz, wurden über die Auswirkungen in ihrer Praxis befragt. Sie berichten über eine markante Reduktion der Arbeitsbelastung und über mehr Energie und Freude im Beruf. Sie fühlen sich gelassener und erfahren sich als produktiver. Die Ausrichtung auf konkrete, realisierbare Ziele und auf die Kompetenzen der Klienten/innen führt oft zu kreativen, manchmal überraschend einfachen Lösungen. Auf dem Hintergrund systemisch-konstruktivistischer Grundannahmen verändert sich die Kommunikation - sowohl mit den Klienten/innen als auch mit Vorgesetzten und Behörden - in Richtung einer klareren, respektvolleren, effizienten Zusammenarbeit.

Schlagworte: systemisch-konstruktivistische Sozialarbeit, Auswirkungen auf die Praxis, Arbeitsbelastung, Positiver Fokus und Kundigkeit der Klienten/innen, Zusammenarbeit mit Vorgesetzten und Behörden

### **Einleitung**

„... und wenn Sozialarbeit(en) leichter würde?“- hinter diesem vielleicht etwas provokativen Titel verbergen sich Beobachtungen und Erfahrungen, die ich öfters mache und die mich immer wieder berühren.

Seit fünf Jahren bieten wir<sup>1</sup> an der HSA Hochschule für Soziale Arbeit Luzern (Teilschule der Fachhochschule Zentralschweiz) ein Nachdiplomstudium in Lösungs- und kompetenzorientierter Sozialer Arbeit an. Zentrales Anliegen dieser Weiterbildung (Abschluss als executive master) ist es, einen systemisch-konstruktivistisch-lösungsorientierten Ansatz so zu vermitteln, dass er in der konkreten Praxis umgesetzt und realisiert werden kann.

---

<sup>1</sup> „Wir“ bezieht sich auf die Kursleitung, die ich zusammen mit meinem Kollegen Daniel Pfister-Wiederkehr wahrnehme. Seine reiche Praxiserfahrung, seine unablässige Konkretisierung des Modells und nicht zuletzt die Fähigkeit, in humorvollem Dialog zusammenzuarbeiten und gemeinsam zu unterrichten, sind wesentliche Bausteine unseres Angebotes und dessen ständiger Weiterentwicklung. Dafür möchte ich an dieser Stelle herzlich danken.

Studierende berichten uns nun oft, die Arbeit, gerade auch in anspruchsvollen Bereichen, z.B. im Kinderschutz, werde durch diesen Ansatz bedeutend „leichter“, manchmal sogar lustvoll. Diese „Leichtigkeit“ lässt sich auch in der Zusammenarbeit mit den Kursabsolventinnen und -absolventen erfahren. Sie stellt sich ein in der Zusammenarbeit im Plenum, bei Übungen oder beim Bearbeiten von Praxissituationen in der Supervision. Einen weiteren guten Einblick in die Auswirkungen auf die Praxis der Studierenden ermöglichen die Projektarbeiten, in denen eine ganz konkrete Umsetzung des Ansatzes in die jeweilige Institution realisiert und dokumentiert wird. Durch diese Projektarbeiten wird der Ansatz in der Praxis weiterentwickelt, und diese Entwicklungen fließen in die Ausbildung zurück.

Die Aussicht, im Rahmen des V. Europäischen Kongresses für Familientherapie und Systemische Praxis - EFTA 2004 Berlin - über die beobachteten Phänomene zu berichten, hat mich angespornt, diesen Wirkungen genauer und systematischer nachzugehen. Ich hoffe, damit einen Beitrag leisten zu können zur Beantwortung der Frage: Worin liegt die Besonderheit „systemischer Sozialarbeit“ und welche Folgen können systemisch-konstruktivistische Ideen im sozialarbeiterischen Denken und Handeln nach sich ziehen?

Zuerst aber einige Informationen zu unserem Studiengang.

## **Nachdiplomkurs / Nachdiplomstudium „Lösungs- und kompetenzorientierte Soziale Arbeit“**

### ***Rahmen / Teilnehmende***

Dieses Nachdiplomstudium wurde im Rahmen der schweizerischen Fachhochschulentwicklung aufgebaut. Es umfasst drei Module in Form von drei Nachdiplomkursen. Im vorliegenden Text ist v.a. vom Pflichtteil – dem sogenannten Kernmodul – die Rede. Zusätzlich wählen die Studierenden zwei weitere Nachdiplomkurse.

Das Kernmodul – der Nachdiplomkurs Lösungs- und kompetenzorientierte Soziale Arbeit - wird berufsbegleitend absolviert und dauert drei Semester. Es umfasst 300 Lektionen Präsenzstudium und 200 Stunden individuelles Arbeiten und Arbeit in Lernteams.

Die Teilnehmenden sind - oft langjährige - Praktikerinnen und Praktiker der Sozialen Arbeit, wobei hier anzumerken ist, dass dieser Begriff in der Schweiz die drei Berufsrichtungen Sozialarbeit, Sozialpädagogik und Soziokulturelle Animation umfasst. Sie kommen aus verschiedensten Sparten: freiwillige Beratung, gesetzliche Sozialarbeit, stationäre Arbeit usw.

### ***Aus unserer Broschüre...***

Unser Angebot richtet sich an Fachpersonen der Sozialen Arbeit – und an weitere Fachpersonen in beratenden Berufen - die mit Hilfe eines systemischen, lösungs- und kompetenzorientierten Modells die Ressourcen aller an einer Problemlösung Beteiligten effizient, respektvoll und kreativ nutzen wollen.

An der HSA Luzern wird dieses Handlungsmodell mit seinen vielfältigen Techniken und Werkzeugen seit Jahren auf die Soziale Arbeit mit ihren gesetzlichen und freiwilligen Bereichen zugeschnitten und permanent weiterentwickelt. In der Beratung wie auch bei Begleitungs- und Anleitungsprozessen zeigt dieser schlanke Ansatz erstaunliche und sehr befriedigende Ergebnisse.

Worauf wir speziell Wert legen:

- Auf eine präzise aufgebaute Einführung und Vertiefung in das Modell und seine Grundhaltungen. Die Auswirkungen werden für die Teilnehmenden direkt erfahrbar und in einem lebendigen Lernprozess in die Praxis umsetzbar.
- Auf gut strukturierte und begleitete Trainingsmöglichkeiten.
- Auf einen konsequenten «Zuschnitt» auf die verschiedenen konkreten Felder der Sozialen Arbeit, inklusive die Integration des Beratungsmodells in den Kontext gesetzlicher Sozialarbeit.
- Auf die Konkretisierung der Umsetzung in Form einer Projektarbeit.

### ***Zielsetzungen***

Im Wesentlichen geht es darum, auf dem Hintergrund des lösungsorientierten Beratungsmodells, wie es u.a. von Steve de Shazer (De Shazer 1999) und Insoo Kim Berg (De Jong/Berg 1999) begründet wurde, einen Ansatz zu vermitteln, der auf die konkrete Soziale Arbeit zugeschnitten ist. Aus diesem Grund geht es nicht nur um Beratung, sondern z.B. auch um „Anleitung“ und „Begleitung“ (Ludewig 1997), um Auftragsklärung mit Dritten, um Arbeit im Kontext der Unfreiwilligkeit.

### ***Didaktik***

Besonderen Wert legen wir darauf, dass die Zusammenarbeit mit den Studierenden geprägt ist von den Grundannahmen einer systemisch-konstruktivistischen Sicht: Von der Idee der „Kundigkeit“ (Hargens 1993) – die Teilnehmenden sind Experten/innen zum Beispiel für ihre Lernziele, für die zu ihnen passenden Wege. Das von uns vermittelte Modell ist zwar das, was wir selber im Moment als „unser Bestes“ definieren, aber es ist nicht „wahrer“ als die guten Erfahrungen und nützlichen Theorien, die die Teilnehmenden aus ihrem bisherigen Berufsleben mitbringen (Vögtli 2005).

Was wir beobachten können: Aus dieser konsequenten Anwendung des Modells wird dieses sehr schnell „am eigenen Leib erfahrbar“ (Eberling 1996), und das scheint uns zentral zu sein für die Umsetzung und den Erfolg in der Praxis der Teilnehmenden. Die Projektwerkstatt am Ende der Ausbildung ist jeweils ein Höhepunkt, an dem alle Teilnehmenden zu „Lehrenden“ werden, indem sie präsentieren, wie sie das Modell in ihrem Berufsfeld umgesetzt haben. Dabei werden immer auch überraschend neue Wege und neue Instrumente vorgestellt.

### ***Wichtigste Inhalte und Arbeitsformen***

- Theoriegrundlagen
- Beratungsmodelle; Ergänzungen aus dem NLP
- Instrumente und Techniken
- Je 9 Tage Arbeit in Trainings- und Konsultationsgruppen (inkl. Live-Sitzungen mit Klienten/innen)
- Je 9 Tage Arbeit in Lernteams (Unterstützung der Umsetzung in der Praxis und der Projektarbeit, Literaturverarbeitung)
- Gastseminare<sup>2</sup>

Ein grosser Teil der verwendeten Kursunterlagen findet sich auf einer CD-ROM (Pfister-Wiederkehr, Vögtli 2003).

## **Die Befragung**

Um der Frage nach den Wirkungen des Arbeitens mit dem lösungs- und kompetenzorientierten Modell systematischer nachzugehen, haben wir im Rahmen der Kursevaluation im Frühling 2004 die Teilnehmenden gebeten, anhand der folgenden vier Fragen schriftlich Stellung zu nehmen:

1. Ist deine Arbeit durch den lösungs- und kompetenzorientierten Ansatz „leichter“ oder „schwerer“ geworden oder ist die Belastung seit Kursbeginn gleich geblieben?  
Und was sind deine Erklärungen für allfällige Veränderungen?
2. Hat sich im Zusammenhang mit dem Kursbesuch deine generelle Befindlichkeit als Berufsfrau/Berufsmann verändert? Wenn ja, wie?
3. Haben sich im Zusammenhang mit dem Kursbesuch wichtige Veränderungen in deiner Zusammenarbeit mit Klientinnen und Klienten ergeben? Wenn ja, in welcher Form?

---

<sup>2</sup> Andrea Brandl-Nebehay und Ulrike Russinger (beide aus Wien) und Jürgen Hargens (Meyn, Deutschland) tragen mit diesen Seminaren wesentlich dazu bei, dass die Studierenden Blicke „über den Zaun“ werfen und ermuntert werden, „unser“ Modell zu erweitern und neue Umsetzungen zu konstruieren.

4. Haben sich im Zusammenhang mit dem Kursbesuch wichtige Veränderungen in deiner Zusammenarbeit mit Vorgesetzten, mit Auftraggebern und Behörden ergeben? Wenn ja, in welcher Form?

Die Resultate stammen aus der Auswertung von 17 Fragebogen. Die Befragung wurde im März 2005 bei einer weiteren Kursgruppe wiederholt. Die Resultate liegen noch nicht im Detail vor, bestätigen aber grob gesehen jene aus dem Vorjahr.

## **Ergebnisse**

### **Erste Frage: Belastungsreduktion - oder Gewinn an Leichtigkeit**

Die Antworten wurden hier mit einem klassischen lösungsorientierten Instrument, mit einer Skala, erhoben: „100 kg“ standen für grosse Belastung, „10 kg“ für sehr leichte Last. Bei den Antworten sind die Teilnehmenden natürlich von unterschiedlichen Ausgangsbelastungen ausgegangen. Ausgewertet wurde die Belastungsreduktion:

- fast die Hälfte der Teilnehmenden gibt eine hohe Belastungsreduktion an, die Arbeit ist für sie um die Hälfte bis zu zwei Dritteln leichter geworden.
- ein gutes Drittel der Befragten gibt eine mittlere Reduktion an, für sie ist die Arbeit um ein Drittel bis zur Hälfte leichter geworden.
- Zwei Teilnehmende geben eine kleine Reduktion an (und sind auch schon von einem tiefen Ausgangswert ausgegangen) und
- eine Teilnehmerin hat einen Belastungszuwachs erfahren, was im Zusammenhang steht mit ihrem institutionellen Kontext.

Das Leichterwerden der Arbeit wird verbunden mit Adjektiven wie „einfacher“ oder „lustvoller“. Und diese Leichtigkeit wird wiederum erklärt mit der Konkretheit des Modells (und der Ausbildung). Insbesondere scheint es „erleichternd“ zu sein, über Ideen und Instrumente zu verfügen für sogenannte „schwierige“ Situationen. Diese Instrumente verhelfen zu mehr Sicherheit, ihre Anwendung macht aber auch „Spass“. Überdies werden positive Auswirkungen auf die Atmosphäre des Gesprächs und auf das eigene Wohlbefinden beschrieben.

Wenden wir uns nun systematischer den **Erklärungen** für die Reduktion der Arbeitsbelastung zu. Die häufigsten Antworten lassen sich in vier Kategorien einteilen:

**Positiver Fokus und Position des „Nicht-Wissens“**

Mit den beiden Stichworten „Positiver Fokus“ und „Nicht-Wissen“ werden zentrale Grundhaltungen eines systemisch-konstruktivistisch-lösungsorientierten Ansatzes in den Mittelpunkt gestellt, die für die Teilnehmenden eine radikale Veränderung ihrer Perspektive bedeuten:

- a) Positiver Fokus: Sich-Ausrichten auf das Funktionierende, auf die Zukunft, auf die Lösungen (Walter/Peller 1994).
- b) „Nicht-Wissen“: Davon ausgehen, dass ich keinen direkten Zugang habe zur Welt meines Gegenübers – und beginnen, viel mehr zu fragen und mich zunehmend von meinen Vorannahmen zu befreien und vor allem von der Idee, ich müsse die Lösung als Professionelle doch bereits wissen (Anderson/Goolishian 1992).

**Zitat aus der Befragung:**

*„Meine Arbeit als SA fiel mir nie total schwer (100), aber ich wage die Skalierung!! Das Arbeiten im Berufsbereich ist ein recht „grosses Stück“ leichter geworden. → Vermehrtes Vertrauen (Kundigkeit) in meine KlientInnen und MitarbeiterInnen – kreatives nach vorne schauen statt ununterbrochen nach Ursachen und Problemlösungen (usw.) Im Grunde genommen eine doch stark veränderte Grundhaltung meinerseits führte zu viel mehr Leichtigkeit!“*

**( Radikales) Vertrauen in die Kundigkeit der Klienten/innen:**

Damit ist das von Jürgen Hargens (Hargens 1993; 2004) entwickelte Konzept gemeint, das mit der Haltung des „Nicht-Wissens“ eng verwandt ist, von den Befragten aber besonders hervorgehoben wird. Dahinter steht die Überzeugung, dass Menschen Kompetenzen und Ressourcen haben und in der Lage sind, diese zu definieren, zu beschreiben und Ideen für ihre eigene Zukunft zu konstruieren. Aus dieser Haltung heraus wird eine andere Form der „beraterischen“ oder „helfenden“ Begegnung mit-gestaltet, und diese andere Form scheint wiederum die Arbeit leichter zu machen.

*„Bei mir hat ein erleichternder Paradigmenwechsel stattgefunden: Ich habe erkannt, dass ich hauptsächlich für den Prozess der Lösungsfindung verantwortlich bin und dass bei den Klienten/innen sehr viele Ressourcen vorhanden sind, welche sie befähigen, einen annehmbaren Weg zu finden und zu gehen.“*

**Gut handhabbare Arbeitsinstrumente:**

Damit sind die „klassischen“ Instrumente einer systemisch-lösungsorientierten Beratung gemeint wie wohlformulierte Ziele, Komplimentierung, Skalierungen, Fragetechniken wie Time-Line (James/Woodsmall 1991), Wunderfrage usw. (De Jong/Berg 1999). Diese konkreten Instrumente

werden als sehr nützlich und damit als erleichternd beschrieben. Hervorgehoben wird zum Beispiel, dass sie Sicherheit geben und das Gefühl, kompetent handeln zu können, wesentlich erhöhen.

*„ ... leichter geworden, weil ich unter anderem heute mehr Möglichkeiten habe, mit unterschiedlichen Werkzeugen die Beratung zu gestalten.“*

### ***Neudefinition von Auftrag, Rolle und Verantwortlichkeit:***

Die befragten Kollegen/innen hören auf, sich auf inhaltliche Fragen zu konzentrieren oder ihr Gegenüber für etwas Bestimmtes motivieren zu wollen oder zu „müssen“. Stattdessen konzentrieren sie sich auf die Gestaltung der Interaktion und des Problemlösungsprozesses, auf nützliche Fragestellungen, auf das Klären von Auftrag und Zielen und auf das Kommunizieren und Einhalten von Rahmenbedingungen. Durch diese veränderte Perspektive werden Auftrag, Rolle und Verantwortlichkeit neu definiert und wahrgenommen. Es geht hier aber nicht darum, einfach möglichst wenig Verantwortung zu tragen, sich die Arbeit möglichst einfach zu machen. Nein, es geht darum, dass Verantwortung da wahrgenommen wird, wo auch entsprechend gehandelt werden kann, wo Entscheidungsmöglichkeiten liegen oder auch „Entscheidungszwänge“.

Diese Neu-Positionierungen werden als sehr wesentlich beschrieben für die Belastungsreduktion.

*„Ich habe heute mehr Klarheit darüber, welche Verantwortung bei den Klienten liegt, welche bei mir, welche liegen woanders. Realistischere Einschätzung meiner Möglichkeiten, Situationen zu verbessern.“*

### **Zweite Frage: Veränderungen in der Befindlichkeit**

Auf die Frage: „Hat sich im Zusammenhang mit dem Kursbesuch deine generelle Befindlichkeit als Berufsfrau/Berufsmann verändert? Wenn ja, wie?“ heben die Beteiligten wiederum die Grundhaltungen und die „Methode“, bzw. die Instrumente, als bedeutungsvoll hervor für eine verbesserte Befindlichkeit.

Die Antworten lassen sich in 5 Kategorien unterteilen:

#### ***Zuwachs an Zufriedenheit und Freude an der Arbeit***

Diese Veränderung wird vor allem in Zusammenhang gesehen mit dem

- Wechsel zu einem bewusst positiven Fokus und mit dem Zur-Verfügung-haben einer überzeugenden Methode, die zu *Erfolgslebnissen* führt.

### ***Zuwachs an Sicherheit und Selbstbewusstsein***

Viele Teilnehmende bezeichnen sich selber als sicherer und selbstbewusster als vor dem Besuch des Studiengangs. Sie bringen dies vor allem in Zusammenhang mit gewachsenem

- Vertrauen in die eigenen Kompetenzen – was wiederum in Verbindung gesetzt wird zu den neu erlernten Instrumenten und mit
- gewachsenem Vertrauen in die Kompetenzen der Klientinnen und Klienten.

### ***Zuwachs von Klarheit, Offenheit und präziser Kommunikation***

Das Arbeiten mit einem systemisch-lösungsorientierten Ansatz scheint die Kommunikation, die Begegnung mit dem Gegenüber – und mit sich selber grundlegend zu verändern. Offensichtlich wirkt sich dies wiederum auf die Befindlichkeit im Berufsalltag aus. Viele Antworten lassen sich dieser Kategorie zuordnen:

- Weniger Abwehrhaltung
- Gelassenheit, Ruhe, Offenheit
- Klarheit mit sich und dem Gegenüber
- Präziseres Sprechen und präziseres Zuhören
- Höhere Beachtung des Nicht-Verbale
- Konzentration auf das Gegenüber, im Sinne von „beim Gegenüber sein“ (und nicht bei den eigenen Gedanken und Hypothesen).

Interessant ist zu sehen, dass dieser Gewinn an Klarheit zum Teil generalisiert wird, also auch im Umgang mit Kollegen/innen, mit dem eigenen Umfeld usw. genannt wird. Das könnte damit zusammenhängen, dass wir zum Beispiel in den Trainings vor allem mit den eigenen Fragen arbeiten: was ist für mich unklar, wo will ich hin, was sind meine Ziele, womit werde ich nach der nächsten Sitzung mit meinen Klienten zufrieden sein usw. Klarsein mit sich selber scheint Klarheit in der Gesprächsführung und in der Zusammenarbeit zu begünstigen.

*„Ich bin mehr bei dem, was die Klienten mir mitteilen, als bei dem, was ich alles können und wissen muss.“*

### ***Zuwachs an Arbeitsenergie***

Die Teilnehmenden berichten, sie verfügten über „neue Energien“, fühlten sich gelöster und lockerer. Lösungsfindung wird als gemeinsame Aufgabe mit allen Beteiligten gesehen, was den Erwartungs- und Leistungsdruck mindert. Interessant sind auch Aussagen, die auf Veränderungen im Umgang mit sich selber, mit den eigenen Energien, hinweisen: von „Behutsamkeit“ ist die Rede und vom „Beachten eigener Grenzen“...(Steiner 2005).

***Mehr Lust auf Herausforderungen / Steigerung der Bereitschaft, schwierige Situationen als interessante Herausforderungen wahrzunehmen***

Diese Dimension ist immer verbunden mit dem Gefühl von gewachsener Sicherheit und dem Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten. Die Befragten fühlen sich zum Beispiel „viel besser gewappnet für herausfordernde Gespräche“, bzw. es macht geradezu Lust, in herausfordernde Situationen hineinzugehen. In ehemals schwierigen Bereichen ist die Arbeit einfacher, leichter geworden. Ein Aspekt, der mich in diesem Zusammenhang besonders freut und mir besonders wichtig erscheint: mehrere Teilnehmende berichten, dass sie mit dem lösungs- und kompetenzorientierten Ansatz gerade in den „schwierigen“, herausfordernden Bereichen der (gesetzlichen) Sozialen Arbeit bleiben wollen. Es geschieht also nicht das, was sich vor Jahren zur Zeit des „Familientherapie-Booms“ oft beobachten liess, dass nämlich die ausgebildeten Berater/innen abwanderten in reine Beratungsstellen oder in eigene Praxen. Dies ist ja nicht an sich schlecht, aber für die Soziale Arbeit scheint es mir wichtig, dass gut ausgebildete, sichere und selbstbewusste Berufsleute in den Kernbereichen des Berufs bleiben und ihre Arbeit mit Freude und voller Energie verrichten können (Steiner 2005).

*„Ich fühle mich nach einem Arbeitstag weniger ausgelaugt“.*

*„Ich habe mehr Vertrauen in meine Fähigkeiten. Meine Arbeit fällt mir leichter in Bereichen, die ich vorher als schwierig empfand.“*

### **Dritte Frage: Veränderungen in der Zusammenarbeit mit Klientinnen und Klienten**

Bei den Antworten auf diese Frage ergeben sich natürlicherweise Parallelen zu den beiden vorhergehenden Kapiteln.

Ich habe die Aussagen folgenden Kategorien zugeordnet:

***Betonung von Wertschätzung und Fokus auf Kompetenzen***

Gemeint ist hier die Wertschätzung für alle Beteiligten und alle Positionen im System. Dies vor dem Hintergrund der konstruktivistischen Perspektive, dass alle Sichtweisen grundsätzlich gleich-gültig sind, wenn auch nicht immer gleich wünschenswert (Hargens, 1993; 2004).

Die Wertschätzung zum Beispiel der guten Gründe, die Menschen für ihr Verhalten haben, und die Ausrichtung auf Stärken, Fähigkeiten und Erfolge wird von zwei Dritteln der Befragten als wesentliche Veränderung genannt.

***Entschiedene Konzentration auf den Beratungsprozess und entsprechende Neudefinition von Verantwortlichkeit***

Bei dieser Kategorie von Antworten zeigt sich, wie einige Aspekte ineinandergreifen: Auf der Prozessebene bleiben (bzw. sich ständig darum bemühen) - die Verantwortung für den Inhalt der Arbeit den Klienten/innen überlassen, d.h. auf ihre Kundigkeit vertrauen - auf klare Ziele und Aufträge achten. Auswirkungen davon sind wiederum eine Erleichterung der Arbeit, mehr Freude, mehr Leichtigkeit.

***Aufträge und Ziele werden präziser formuliert***

Hier wird eine Veränderung in der Zusammenarbeit mit den Klienten/innen beschrieben, die sich vor allem in der klaren Ausrichtung auf Ziele und in der präzisen Formulierung von Zielen äussert. Klare Ziele und die Beschränkung auf die Gestaltung des Beratungsprozesses, gepaart mit Wertschätzung und Positivem Fokus sind eine häufig beschriebene Kombination.

Die Zitate zeigen, wie entlastend klare Ziele sein können – und wie Klientinnen und Klienten ebenfalls präziser werden!

*„Eines meiner Hauptelemente ist, bei jedem Gespräch nachzufragen, was die Klienten jetzt besprechen wollen. Die Klienten werden je länger je differenzierter und haben genaue Vorstellungen.“*

*„Ich denke, ich bin viel kreativer im Umgang/im Gespräch geworden. Gleichzeitig arbeite ich viel mehr mit klaren Zielen.“*

***Grössere Rollen-Klarheit und transparentere Vermittlung der Rahmenbedingungen***

Die hier zusammengefassten Aussagen weisen darauf hin, dass die Professionellen mehr Klarheit und Sicherheit gewonnen haben bzgl. ihrer Rolle und Funktion. Dies zeigt sich besonders deutlich wenn sie im gesetzlichen Bereich, bzw. mit unfreiwilligen Klienten/innen zusammenarbeiten. Die Befragten berichten, dass es ihnen besser gelingt, die Rahmenbedingungen transparent zu vermitteln (zum Beispiel Auflagen einer Behörde oder gesetzliche Bestimmungen). Sie fühlen sich entspannter, gelassener.

In den Zitaten wird besonders schön sichtbar, wie die Dimensionen verknüpft sind: Wertschätzung, Positiver Fokus, Zielorientierung und Konzentration auf den Beratungsprozess scheinen es leichter zu machen, einen (unangenehmen) Kontext selber klar im Auge zu haben, sich bewusst zu positionieren und diesen Kontext auch glaubwürdig zu vertreten.

*„Vor allem in „unfreiwilligen Beratungsgesprächen“ reagiere ich gelassener und bin mir meiner Funktion bewusst, und es gelingt mir, dem Klientel meine Aufgabe transparent zu vermitteln. „Schwierige“ Gespräche/Klienten betrachte ich als eine Herausforderung, und ich engagiere mich dafür mit mehr Elan.“*

*„Ich gehe behutsamer um, halte mich im Gespräch vermehrt zurück, achte auf die Stärken des Gegenüber, komplimentiere bewusster und gehe zielgerichteter vor. ... und kann in den gesetzlichen Fällen die Rahmenbedingungen transparenter vermitteln. Ich schaffe eine mir klarere Position. Ich achte auf einen respektvollen Rahmen, in dem sich der Klient wertschätzend „aufgehoben“ fühlen soll. Lösungs- und Kompetenzorientierung hilft mir, meine Tendenz zu überhöhten Erwartungen an mich und meine Klienten zu reduzieren.“*

Eine Teilnehmerin weist auf die Erfahrung hin, dass lösungs- und kompetenzorientierte Verhaltens- und Arbeitsweisen in konfliktreichen Situationen zu einer De-Eskalation beitragen.

### ***Veränderte Formen (Qualität) der professionellen Begegnung***

Hier fasse ich Aussagen zusammen, die sich auf die Wahrnehmung der eigenen Befindlichkeit (bzw. deren Veränderungen) und des eigenen Erlebens im Gespräch mit Klienten/innen, auf das Wahrnehmen der Klienten/innen und auf Veränderungen in der Kommunikation beziehen.

Schwerpunkte sind:

- Die Zusammenarbeit wird anders wahrgenommen, anders erlebt: einfacher, spannender, lustvoller, kreativer.
- Die Zusammenarbeit mit „schwierigen“ Klienten/innen wird nicht mehr als mühsam und schwierig sondern als herausfordernd und engagierend erlebt.
- Es werden Veränderungen im Umgang mit den Klienten beschrieben, wie mehr Geduld, Gelassenheit, Direktheit (Authentizität), mehr Verständnis.

Die unter diesem Punkt zusammengefassten Aussagen sind mit allen andern Antworten auf diese dritte Frage verbunden, das heisst dass alle Kategorien (wie Positiver Fokus, Rollen-Klarheit usw.) immer auch eine kommunikative Dimension haben. Diesen Aspekt zu vertiefen wäre ein sehr interessanter Gegenstand einer eigenen Arbeit.

### **Vierte Frage: Veränderungen in der Zusammenarbeit mit Vorgesetzten, mit Auftraggebern und Behörden?**

Auch wenn einige Teilnehmende im ersten Moment vermerken, sie könnten zu dieser Frage noch nicht so viel sagen, so scheint es mir doch erstaunlich und sehr erfreulich, wie viel Veränderung auch auf dieser Ebene der Zusammenarbeit beschrieben wird und wie viel verändertes Tun, veränderte Haltungen sichtbar werden.

Die Kategorien zu diesen Antworten:

### ***Wertschätzung und Positiver Fokus als Grundhaltung***

Was ich so nicht erwartet hätte: auch auf dieser Ebene der Zusammenarbeit ist die Kategorie Wertschätzung und Positiver Fokus die meistgenannte: Dies ist ein Hinweis darauf, dass diese Grundhaltungen generalisiert werden: in der Zusammenarbeit mit Klienten/innen, in der Zusammenarbeit mit Vorgesetzten/Auftraggebern, im Umgang („Zusammenarbeit“) mit sich selber.....

*„Ich bin klarer, zielgerichteter. Erfrage Ziele und gute Absichten, bevor ich reagiere.“*

*„Ich mache bewusst mehr Komplimente gegenüber meinen Vorgesetzten und gegenüber Behördenmitgliedern, was langsam eine ansteckende Wirkung hat.“*

### ***Zuwachs an Rollen-Klarheit und „Funktions-Bewusstheit“***

Unter dieser Kategorie habe ich eine Reihe von interessanten Antworten zusammengefasst, in denen eine grössere, differenziertere Bewusstheit über die eigene Rolle und Funktion im komplexen Gefüge eines Systems beschrieben wird. Ich betrachte diese Aussagen als Hinweise auf eine gewachsene Fähigkeit, in Beziehungen zu denken und sich im Hinblick auf Ziele und Lösungen bewusster zu positionieren. Eindrücklich wird diese Veränderung zum Beispiel von Kollegen/innen in der gesetzlichen Sozialarbeit beschrieben.

*„Überlege genauer, was ich will.“*

*„Kann klarer sagen was ich mache und besser begründen.“*

### ***Klärung der Verantwortlichkeiten***

Dieser Aspekt wurde bereits bei der Belastungsreduktion genannt und umschrieben. Hier kommt nochmals zum Ausdruck, dass wichtige Veränderungen in der konkreten Zusammenarbeit auf der Klärung von Verantwortung basieren. Das Thema scheint mir sehr vielschichtig, es könnte schnell der Gedanke auftauchen, Verantwortung werde abgeschoben. Dem ist aber aus meiner Sicht und Erfahrung nicht so. Auch diese Dimension - Lösungsorientierung und Verantwortlichkeit in der Sozialen Arbeit - wäre eine vertiefte Auseinandersetzung wert, sprengt aber den Rahmen dieses Artikels.

*„Ich halte mich bewusster zurück in Empfehlungen/Anträgen; stattdessen verpflichte ich mich, mehr zu informieren, damit die Entscheidungsträger ihre Verantwortung besser wahrnehmen können.“*

### ***Zuwachs an „Selbst-Bewusstheit“ in der Positionierung***

In dieser Kategorie habe ich Aussagen zusammengefasst, die darauf hinweisen, dass die Befragten einen Unterschied feststellen in ihrer Selbstwahrnehmung als Teil eines Problemlösungssystems. Sie scheinen sich bewusster zu positionieren und bewusster Möglichkeiten zu finden, um einen positiven Einfluss zu nehmen auf Lösungsprozesse, zum Beispiel durch das präzisere Erfragen von Zielen und Absichten bei allen Beteiligten. Das würde ich auch zu den Beiträgen zählen, die eine systemische Sichtweise und vor allem ihre Operationalisierung im Alltag der praktischen Sozialarbeit bringen kann.

*„Bringe ihnen viel Wertschätzung entgegen; überlege genauer, was ich will.“*

*„Ich kann die Möglichkeiten und Grenzen des Machbaren besser aufzeigen. Ich fordere Auftraggeber auf, ihre Erwartungen konkreter zu formulieren.“*

*„Ablehnende Haltung und „unsinnige Weisungen und Sparmassnahmen“ versuche ich nicht persönlich zu nehmen - ich versuche die Behördenmitglieder zu verstehen - und zu verstehen, in welchen Zwängen sie sich jeweils befinden mögen. Ich arbeite dadurch vernetzter.“*

### **Zum Schluss**

Auf dem Hintergrund dieser kleinen Befragung und der Erfahrungen mit einer schnell wachsenden Zahl von Praktikerinnen und Praktikern, die den Ansatz sehr konkret in ihrer Praxis umsetzen, wage ich folgende Zusammenfassung:

Systemisch-konstruktivistisch-lösungsorientiertes Denken und Handeln kann Soziale Arbeit tatsächlich erleichtern. Diese Belastungsreduktion sehe ich im Wesentlichen auf drei Pfeilern stehen:

#### 1. Neue Formen der Kommunikation

Die Kommunikation mit den Klienten/innen, aber auch mit allen anderen an einem Problemlösungsprozess Beteiligten verändert sich grundlegend. Gute Kooperation und Ressourcenentwicklung sind eine häufige Folge dieser Veränderungen.

#### 2. Bewusstere Positionierung im System

Eine bewusstere - und auch selbst-bewusstere - Wahrnehmung von Rolle und Funktion erlauben eine präzisere und nützlichere Positionierung im System. Verantwortung wird da übernommen, wo sie auch getragen werden kann. Diese Bewusstheit erleichtert den Umgang mit Komplexität.

#### 3. Perspektive der Einzigartigkeit aller Prozesse

Problemlösungsprozesse immer wieder als neu und einzigartig zu gestalten - zusammen mit kundigen Partnern und Partnerinnen - bedeutet Kreativität. Soziale Arbeit bleibt weiterhin mit viel Arbeit verbunden, sie verbindet sich aber auch mit mehr Lust und Freude – oft und nicht zuletzt auch für die Klienten/innen.

## Literatur

Anderson, H.; Goolishian, H. (1992): Der Klient ist Experte. Ein therapeutischer Ansatz des Nicht-Wissens. Zeitschrift für systemische Therapie, 10/3

De Jong, P.; Berg, I.K (1998): Lösung(en) erfinden. Das Werkstattbuch der lösungsorientierten Kurztherapie. Dortmund: verlag modernes lernen

Hargens, J. (1993): Kundin, Kundige, Kundschafter/in. Gedanken zur Grundlegung eines „helfenden“ Zugangs. Zeitschrift für systemische Therapie, 11/1, 14-20 und in

Hargens, J. (2004): Aller Anfang ist ein Anfang. Gestaltungsmöglichkeiten hilfreicher systemischer Gespräche. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

de Shazer, S. (1999): Der Dreh. Heidelberg: Auer.

Eberling, W. et al. (1996): Tue, was du lehrst, wenn du lehrst, was du tust. In: Eberling, W.; Hargens J. (Hg.): Einfach kurz und gut. Zur Praxis der lösungsorientierten Kurztherapie. Dortmund: borgmann.

Ludewig, K.(1997): Systemische Therapie. Grundlagen klinischer Theorie und Praxis. Stuttgart: Klett-Cotta, 4. Aufl.

Pfister-Wiederkehr, D.; Vögli, K. (2003): Werkzeugkiste des lösungs- und kompetenzorientierten Handelns. CD-ROM für PC und Mac. Luzern: interact Verlag, HSA Hochschule für Soziale Arbeit Luzern, Fachhochschule Zentralschweiz

Steiner V. (2005): Energiekompetenz. Produktiver denken, wirkungsvoller arbeiten, entspannter leben. Eine Anleitung für Vielbeschäftigte, für Kopfarbeit und Management. München und Zürich: Pendo Verlag GmbH

Walter, J.; Peller, J. (1994): Lösungsorientierte Kurztherapie. Ein Lehr- und Lernbuch. Dortmund: verlag modernes lernen,

Vögli, K. / Jolissaint, D. (2005): Nicht-wissen(d) lehren. Ein Ausbildungsprozess – konstruktivistisch gerahmt. In: Hargens, J. (Hg.): „...und mir hat geholfen...“ Psychotherapeutische Arbeit – was wirkt? Perspektiven und Geschichten der Beteiligten. Dortmund: borgmann.

### **Kurzbiographie**

**Käthi Vögli**, dipl. Sozialarbeiterin, 11 Jahre Praxis in unterschiedlichen Kontexten. Ausbildung in Familienberatung und Supervision/SystemConsulting. Eigene Praxis. Seit 1985 an der Schule für Sozialarbeit in Luzern tätig. Als Schulleitungmitglied und Ko-Rektorin Mitgestaltung von Schul-Fusionsprozessen hin zur Fachhochschulentwicklung. Heute Professorin an der HSA Hochschule für Soziale Arbeit Luzern, Institut WDF Weiterbildung Dienstleistungen Forschung, Fachhochschule Zentralschweiz. Leitung des Nachdiplomstudiums „Lösungs- und kompetenzorientierte Soziale Arbeit“, Mit-Entwicklung einer Software für die methodische Fallführung, eCaseISA.

HSA Hochschule für Soziale Arbeit Luzern

Werftstrasse 1

Postfach 3252

CH-6002 Luzern

T: 041 367 48 43

F: 041 367 48 49

[kvoegtli@hsa.fhz.ch](mailto:kvoegtli@hsa.fhz.ch)

[www.hsa.fhz.ch](http://www.hsa.fhz.ch)

[www.e-case.ch](http://www.e-case.ch)