

5 > *Fil rouge* im Schul- und Wohnzentrum Schachen

Mit dem Lösungsorientierten Ansatz zu einer neuen Organisationskultur

Das Schul- und Wohnzentrum Schachen - Luzern (SWZ) hat in den vergangenen sieben Jahren im Rahmen des Projektes *Fil rouge* des Bundesamtes für Gesundheit (BAG) den Lösungsorientierten Ansatz (LOA) basierend auf dem Therapiemodell nach Steve de Shazer und Insoo Kim Berg in der ganzen Institution eingeführt. Im vorliegenden Artikel wird der Prozess beschrieben mit seinen Auswirkungen auf allen Ebenen der Organisation.

Der Lösungsorientierte Ansatz als Grundkonzept der Prävention

Als langfristig angelegte präventive Massnahme wählten wir die Einführung der Lösungsorientierten Arbeitsweise. Mit einer neuen Haltung und einer bewusst gepflegten Gesprächskultur sollte auch das Wohlbefinden von Mitarbeiter/Innen und Klientel gehoben und damit eine generalpräventive Basis gelegt werden. Unser Entscheid beruhte auf der simplen Erkenntnis, dass Mitarbeiter/ innen, die sich in der Organisation wohl fühlen und die in ihrer Arbeit wertgeschätzt werden, gute Arbeit in der Förderung und Betreuung leisten. Wir sind überzeugt, dass die anspruchsvolle Arbeit mit verhaltensauffälligen Kindern und Jugendlichen nur in einem guten, wertschätzenden Klima zu leisten ist. Nur Erwachsene, die sich getragen fühlen, können Kinder ertragen. Nur bei Menschen, die sich wohl fühlen, kann man sich wohl fühlen. Nur Erwachsene, die gelernt haben, aufeinander zuzugehen, können auch auf Kinder zugehen.

Dieses präventive Grundkonzept wurde in der Organisation auf allen Ebenen und Bereichen umgesetzt. Es galt, auf die fortwährende Frage «Wie konstruieren wir diese Situation, dieses Gefäss, diese Herausforderung lösungsorientiert?» immer wieder neue Antworten zu finden.



Die Grundlagen, das Leitbild

«Das Leben hat seine eigene Dynamik, es hat die Tendenz zu wachsen, sich Ausdruck zu verschaffen, sich zu leben.» Der mit diesem Leitsatz von Erich Fromm ausgedrückte Respekt prägt die ganze lösungsorientierte Arbeitsweise. Sie ist nicht ein neues Werkzeug, ein neuer Ansatz unter anderen, sondern bedeutet die grundsätzliche Neuausrichtung der Organisation - in vielen Fällen entspricht sie einem eigentlichen Paradigmenwechsel. In der zweiten Hälfte der Neunzigerjahre befand sich die ganze Organisation in einer Krise. Mit dieser Neuausrichtung, die durch die strategische Ebene der Organisation (Stiftungsrat) in Auftrag gegeben wurde, sollte diese Krise überwunden werden. Als Grundausrichtung wurde dieses Leitbild aufgrund des «Leidensdruckes» durch die aktuelle Krise unter Zeitdruck zwischen der Leitungsgruppe der Organisation und der strategischen Ebene (Stiftungsrat) entworfen und verabschiedet. Später wurde es mittels Open-Space-Elementen mit dem ganzen Personal vertieft.

Auswirkungen auf die Organisation

Bei der Rekrutierung werden die Bewerber/innen über das Leitbild und die Bedeutung für die Arbeit genau informiert. Nur wer bereit ist, engagiert diesen Ansatz umzusetzen und sich auf eine Veränderung in der Haltung einzulassen, kann im SWZ arbeiten. Mitarbeitende, die bei der «Umstellung» des SWZ bereits in der Organisation arbeiteten, mussten die Frage ebenso beantworten. Dies führte dazu, dass einzelne Mitarbeiterinnen das SWZ verlassen mussten.

Wie bereits einleitend ausgeführt, muss bei der Konzeptualisierung darauf geachtet werden, dass der lösungsorientierte Ansatz in einer Organisation nicht plötzlich eines Tages umgesetzt resp. eingeführt werden kann. Im Gegenteil. Es gilt immer wieder bei allen Gelegenheiten die Frage zu stellen: «Wie müsste diese Situation, dieses Gefäss nun gestaltet werden, damit sie als lösungsorientiert gelten können?» Aus diesem Grund ist der Ansatz immer wieder Thema und Ausgangspunkt aller Bemühungen und Konzepte. Trotz dieser grossen Konsequenz in der Umsetzung betrachten wir den Ansatz nicht sektiererisch, als den einzig richtigen und funktionierenden Weg. Gemäss einem der lösungsorientierten Grundsätze «Mache etwas, bei dem du Erfolg haben kannst, und dann mache mehr davon» haben wir mit diesem Ansatz in vieler Hinsicht Erfolg und entwickeln ihn weiter.

Das Wohlbefinden als Voraussetzung

Durch die offizielle Einführung des lösungsorientierten Ansatzes verbesserte sich das gesamte Betriebsklima nachhaltig. Die Zufriedenheit der Mitarbeiter/innen und die Qualität der Arbeit mit den Klient/innen erfuhr dadurch eine deutliche Qualitätssteigerung. Ob diese subjektiven Beobachtungen von der Mitarbeiterschaft selbst auch bestätigt würden, wurde erstmals 1999 in einer Mitarbeiter/innen-Befragung (MABE) zur Arbeitszufriedenheit eruiert. Nebst dem Wohlbefinden wurde vor allem das produktive Unbehagen zu verschiedenen Bereichen erfasst. Aus dieser und weiteren Befragungen sollten wir wertvolle Hinweise erhalten, in welchen Gebieten die Organisation weiterentwickelt werden musste. Im Anschluss an die Mitarbeiter/innen-Befragung fand auch eine von *Fil rouge* unterstützte Befragung der Kinder und Jugendlichen zu ihrem Wohlbefinden statt. Aufgrund der wertvollen Rückmeldungen entschlossen wir uns, jährlich alle Eltern der austretenden Kinder zu ihrer Zufriedenheit mit der Arbeit des Zentrums zu befragen. Das in der Folge der ersten MABE mit externen Fachleuten entwickelte Controllingkonzept sieht vor, dass die Mitarbeiter/innen alle zwei bis drei Jahre über ihre Zufriedenheit und ihre Identifikation mit der Organisation zu befragen seien.

Da in der ersten Befragung die bereichsübergreifende Zusammenarbeit als einer der Punkte hervortrat, der auf einen Entwicklungsbedarf hinwies, führten wir die nächste Befragung in der Form von bereichsübergreifenden Partnerinterviews durch. Dadurch konnte bereits durch die Form der Befragung eine Verbesserung der Zusammenarbeit erreicht werden.

Die Zusammenarbeit

Im gleichen Herbst fand ein Open-Space-Anlass statt, an welchem die Mitarbeiter/innen frei ihre Visionen zur Zusammenarbeit zum Ausdruck brachten. In der Folge wurden die kreativen Ideen zu neuen Formen der Zusammenarbeit, Förderung und Schulung auf ihre Alltagstauglichkeit geprüft. Bedeutsam für die Zusammenarbeit wurde auch das Projekt «Seitenwechsel», das allen Mitarbeiter/innen die Möglichkeit bot, Einblick in einem ganz anderen Betriebsbereich zu machen und damit Perspektive und Verständnis für den beruflichen Alltag des Kollegen, der Kollegin aus einem anderen Arbeitsbereich zu erweitern. In der logischen Folge wurde das Haus auch für externe Seitenwechsler/innen geöffnet, die uns nun regelmässig interessante Anregungen aus Wirtschaft und Verwaltung bringen.



Das Case-Team

Eine tief greifende und entscheidende Neuerung ergab sich im Zusammenhang mit der Frage, wer künftig im SWZ einen «Fall» im Sinne eines Case-Managements führen sollte. Mit dieser Frage wurde die Art der Zusammenarbeit, der Verteilung von Verantwortung und der Hierarchie angesprochen. Im Hinblick auf eine optimale bereichsübergreifende Zusammenarbeit entschieden wir uns, das Case-Management einem Team, dem so genannten CaseTeam, zu übergeben. Das Team besteht aus je einer Vertretung des Wohnbereichs und des Schulbereichs. Mit diesem Vorgehen wurde der partnerschaftliche Leitgedanke des Leitbildes in diesem Bereich konkretisiert und bereits bei Beginn der ganzen Förderplanung als ein gemeinsames Unternehmen grundsätzlich umgesetzt. In einer weiteren Mitarbeiterbefragung ergab sich eine merkbare Verbesserung in der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit. Wir führen dieses Resultat nicht zuletzt auf die Bildung des CaseTeams zurück. Das Case-Team hat sich als einer der wesentlichen Schlüssel in der Entwicklung der Organisation erwiesen und wird laufend weiterentwickelt.

Die lernende Organisation

Unser Geheimnis ist, ein Klima zu schaffen, in dem auch Fehler passieren dürfen. Fehler geben uns Anlass, neue, notwendige oder lohnende Ziele zu erkennen. So bedeuten Fehler eine Chance zu unserer Weiterentwicklung. Mit dieser Haltung begegnen wir allen Kindern, Jugendlichen und Mitarbeiter/innen. Dieser Grundsatz aus unserem Leitbild spiegelt zwei Annahmen aus dem lösungsorientierten Ansatz wieder, die folgendermassen lauten: «Probleme sind Herausforderungen, die jeder auf seine persönliche Art zu lösen versucht.» und «Nichts ist immer gleich, Ausnahmen deuten auf Lösungen hin.» Wir sind bestrebt, mit dieser Haltung unseren Mitarbeiter/innen, Klient/innen und Partnern zu begegnen. Dieses an sich einfache Prinzip, das unserer christlichen Vorstellung von Schuld und Sühne, Gut und Böse jedoch diametral entgegensteht, ist in der Umsetzung einfach, aber nicht leicht. Die Wirkung, die diese Haltung im agogischen Alltag sowie in der Zusammenarbeit der Mitarbeitenden zeigt, ist frappant. Der damit zusammenhängende Leitsatz «Du musst nicht immer alles im Griff haben» bedeutet für die agogisch Tätigen eine grosse Entlastung und wirkt deeskalierend.

Urban Lehmann, Psychologe
Paul Longoni, Zentrumsleiter
Schul- und Wohnzentrum Schachen
6105 Schachen LU Tel. 041 497 25 55
info@schachen.ch www.schachen.ch