
Systemische Sozialarbeit in Europa – ein Blick über den Gartenzaun

KÄTHI VÖGTLI

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	119
I. STEP – Systemic social work Throughout EuroPe.....	120
1. Das Programm <i>Leonardo da Vinci</i>	120
2. Ausgangslage, Projektziele und Projektpartner	120
3. Systemische Soziale Arbeit	121
II. London Borough of Hackney – Children Social Care – immer mehr als zwei Augen.....	122
1. Der Stadtteil Hackney.....	122
2. Das Hackney-Modell.....	123
III. Aberdeenshire – «Getting it right for every child» – Ein «goldener Faden» für vernetztes Arbeiten.....	126
1. «Getting it right for every child» – Für jedes Kind das Richtige	126
2. «My World Triangle» – Mein Welten-Dreieck	127
3. Standardisiertes Erfassen, gemeinsames Planen.....	129
IV. Helsinki – Brückenbau durch Dialog.....	130
1. Die Prinzipien des Modells.....	130
2. Die drei Phasen des Modells	131
a) Phase I: Das Erstgespräch.....	131
b) Phase II: Die «übernehmende» Institution arbeitet mit der Familie	132
c) Phase III: Strukturiertes Schlussgespräch	132
V. Schlussbemerkungen – den Faden weiterspinnen.....	132

Einleitung

Von September 2011 bis August 2013 wird im Rahmen des Leonardo da Vinci-Programms das Projekt STEP durchgeführt – STEP steht für «Systemic social work Throughout EuroPe».¹ Die Hochschule Luzern – Soziale Arbeit ist Partnerin in diesem Projekt und ich nutze als Projektmitarbeitende² die

¹ <<http://www.asys.ac.at/step/>> (24.08.2012).

² Projektverantwortliche an der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit ist Irene Müller. Ich danke ihr für die sorgfältige Durchsicht und ihre Ergänzungen zu diesem Text.

Gelegenheit, Sie, liebe Leserin, lieber Leser, im Rahmen dieser Festschrift mitzunehmen auf einen Streifzug durch ein paar ausgewählte Projekte systemischer Sozialarbeit in verschiedenen europäischen Ländern, die insbesondere den Kinderschutz betreffen.

I. STEP – Systemic social work Throughout EuroPe

1. Das Programm *Leonardo da Vinci*

Das Programm *Leonardo da Vinci* ist Teil des Programms für lebenslanges Lernen der Europäischen Kommission. Dieses Programm finanziert zahlreiche verschiedene Arten von Aktivitäten unterschiedlicher Grössenordnung. Dazu zählen zum Beispiel Kooperationsprojekte zum Transfer oder zur Entwicklung innovativer Praktiken. Der Kreis der potenziellen Nutzniessenden reicht von Personen, die sich in der beruflichen Erstausbildung befinden, über Menschen mit bereits erworbenem akademischem Abschluss bis hin zu Fachkräften in der Berufsbildung und Mitarbeitende von Organisationen, die auf diesem Gebiet tätig sind.

Leonardo da Vinci bietet Organisationen aus dem Bereich Berufsbildung die Möglichkeit, mit Partnerinnen und Partnern aus ganz Europa zusammenzuarbeiten, bewährte Verfahren auszutauschen und die Kompetenz ihres Personals zu erweitern.³ Die Schweiz hat seit 2011 Zugang zu diesem Programm über «GO» – Das Schweizerische Kompetenzzentrum für Austausch und Mobilität der ch Stiftung.⁴

2. Ausgangslage, Projektziele und Projektpartner

Walter Milowiz⁵ aus Wien initiierte mit Engagement und Beharrlichkeit das Projekt STEP – Systemische Soziale Arbeit in Europa, indem er in verschiedenen Ländern Kolleginnen und Kollegen aus Lehre und Praxis dazu einlud, gemeinsam über Systemtheorie und Systemische Soziale Arbeit, über das Lehren und über Praxisumsetzungen dieses Ansatzes auszutauschen, nachzudenken, erfolgreiche Projekte in verschiedenen Ländern zu besuchen und gegenseitig Lehrveranstaltungen anzubieten.

² <http://www.hslu.ch/sozialarbeit/s-ueber-uns/s-person.htm?id_person=528221&id_teilschule=25468&row=0> (26.08.2012).

³ <http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-programme/ldv_de.htm> (04.09.2012).

⁴ <<http://www.chstiftung.ch/home>> (04.09.2012).

⁵ <<http://www.asys.ac.at/>> (04.09.2012).

Die wichtigsten Projektziele sind:

- Gemeinsame Prinzipien und Grundlagen identifizieren
- Ein Manual verfassen mit theoretischen Grundlagen, Übungen für entsprechende Denk- und Vorgehensweisen, Beispielen von «good practice» und mit weiterführender Literatur
- Eine Website einrichten mit Material zum Thema und zum Projekt, die laufend aktualisiert wird (s. Fussnote 1)
- Verbreiten der Website und des Manuals in Lehre und Praxis.

Am Projekt STEP beteiligt sind:

- Arbeitskreis für Systemische Sozialarbeit, Beratung und Supervision (ASYS), Wien
- Fachhochschule Campus Wien
- The Robert Gordon University, Aberdeen
- Hochschule Merseburg
- University of Helsinki
- London Borough of Hackney
- Hochschule Luzern – Soziale Arbeit

Detailliertere Informationen zu den Teilnehmenden und den Organisationen finden sich unter <<http://www.asys.ac.at/step/persons.html>> (26.08. 2012).

3. Systemische Soziale Arbeit

Systemische Soziale Arbeit vorstellen zu wollen, würde den Rahmen dieses Beitrags sprengen. Ich beschränke mich deshalb auf ein paar Aspekte, die in den anschliessend vorgestellten Beispielen gut zum Ausdruck kommen und die immer wieder Thema sind in den Fachgesprächen der Projektgruppe:

- Komplexität bewältigen, ohne sie unangemessen zu reduzieren. Soziale Arbeit zeichnet sich aus durch hohe Komplexität, Johannes Herwig-Lempp und Ludger Kühling⁶ bezeichnen sie als «anspruchsvoller als Therapie». Systemisches Denken und systemische Vorgehensweisen und Instrumente helfen, Komplexität zu bewältigen durch
- Vernetzung zwischen Professionellen, zwischen Disziplinen und Organisationen. Systemische Vernetzung heisst
- Vielfalt der Perspektiven, Vielstimmigkeit. Unterschiedliche Sichtweisen werden respektvoll wahrgenommen und auf gemeinsame Anliegen und Ziele hin fokussiert.

⁶ Herwig-Lempp J. & Kühling L. (2012). Sozialarbeit ist anspruchsvoller als Therapie. In *Zeitschrift für systemische Therapie und Beratung*, Jg. 30, April 2012, Nr. 2, S. 51–56. Dortmund: modernes lernen.

- Selbstorganisation⁷ ist ein weiterer zentraler theoretischer Bezugspunkt. Davon auszugehen bedeutet, anzunehmen, dass Veränderung immer «von innen» ausgeht, dass es das Gegenüber ist, das sich in Bewegung setzt, und dafür entscheidend ist seine Motivation, es muss Sinn machen. Dabei kann es auch Sinn machen, etwas zu tun, um unangenehmen Konsequenzen zu entgehen.
- Kooperation ist unabdingbar. Klientinnen und Klienten der Sozialen Arbeit bringen sie nicht immer auf dem Silbertablett mit. Respekt für ihre Sichtweise (denn auch diese ist eine Perspektive in der Vieltimmigkeit), für ihre Anliegen und Ziele, das Wahrnehmen und Nützen ihrer Ressourcen, Transparenz von Zusammenarbeit zwischen beteiligten Institutionen, das Einbinden in gesellschaftliche Prozesse – zum Beispiel das Wahrnehmen der Kinderrechte – können wesentlich zu einer wirkungsvollen Kooperation beitragen.
- Rückkopplungsschleifen⁸ zu bedenken gehört zum systemischen Handwerkszeug. Immer wieder ist zu fragen, wie die Dinge zusammenhängen könnten und wie wir sie mit der Veränderung des eigenen Verhaltens beeinflussen könnten.
- Geplante und geleitete Zusammenarbeit – zwischen Klienten/innen und Professionellen, zwischen Organisationen – ist wichtiger als die Frage nach der «richtigen» Lösung. Lösungen entstehen im gemeinsamen Definieren von Zielen und im Erarbeiten gangbarer Wege.

Die nun folgenden Beispiele zeigen, wie Systemische Soziale Arbeit gerade auch im Bereich des Kinderschutzes zum Einsatz kommt.

II. London Borough of Hackney⁹ – Children Social Care – immer mehr als zwei Augen

1. Der Stadtteil Hackney

Das erste Arbeitstreffen im September 2011 führte die Projektgruppe in Londons nordöstlich gelegenen Stadtteil Hackney, kurz nachdem dieser im Sommer von Krawallen erschüttert worden war. Gesehen haben wir nichts mehr davon. 214 000 Menschen leben in Hackney, 40% davon weisse Briten, 30% Schwarze und schwarze Britinnen, knapp 9% Asiaten und asiatische Briten,

⁷ Mehr dazu: Schiepek Günter, Ludwig-Becker Friederike, Helde Andrea, Jagdfeld Frank, Petzold Ernst R., Kröger Friedebert (2000). Synergetik für die Praxis. Therapie als Anregung selbstorganisierender Prozesse. In System Familie 13 (S. 169–177). Berlin & Heidelberg: Springer-Verlag.

⁸ Milowiz W. (2012). Das Prinzip Rückkoppelung: Vergessene Wurzel systemischen Denkens? In *Zeitschrift für systemische Therapie und Beratung*, Jg. 30, April 2012, Nr. 2, S. 57-64. Dortmund: modernes lernen.

⁹ <<http://www.asys.ac.at/step/institutions/55-london-borough-of-hackney.html>> (25.08.2012).

15% andere weisse Ethnien, 4% bezeichnen sich als «gemischt», 3% Chinesinnen oder andere. Fährt man nach Hackney, fallen hübsche Quartiere auf mit renovierten englischen Reihenhäusern mit ihren Gärten davor, und wir erfahren, dass gewisse Quartiere dieses Stadtteils sehr beliebt sind bei der Mittelschicht. In Hackney wurde in den letzten Jahren sehr viel investiert in öffentliche Einrichtungen für Kinder und Jugendliche, wie Spielplätze, Grünanlagen, grosszügige Schulgebäude und Pausenplätze. Deshalb überraschte es, dass ausgerechnet dieser Stadtteil von Unruhen betroffen war. 2012 gehörte Hackney zu den Gastgebern der Olympiade. Neugierig suchen wir bei unserem Besuch in einem belebten, älteren Quartier mit grossen Backsteinbauten nach dem Sozialamt – und stehen erstaunt vor einem riesigen Glashauss, durchsichtig von unten bis oben. Wer unten eintritt, sich eine Nummer holt für die Bearbeitung seines Anliegens und sich anschliessend auf eines der grünen Sofa setzt, kann die vier Stockwerke hochschauen und sieht in alle Räume hinein und darin die Angestellten bei ihrer Arbeit. Nur wenige Räume sind «blickdicht» für Gespräche mit Klientinnen. Mit Händen und Augen greifbare Transparenz – werfen Sie unbedingt einen Blick auf die Fotos!¹⁰

2. Das Hackney-Modell¹¹

Hackneys Children Social Care – Kinderschutz – beschäftigt über 300 Mitarbeitende, qualifizierte Sozialarbeitende und solche in Ausbildung, systemische Familientherapeutinnen, Psychologen und Familienhelfer/innen oder Erzieher/innen. Es ist die erste Institution in Grossbritannien, die klar einen systemischen Ansatz gewählt hat und diesen umsetzt, sowohl in der Zusammenarbeit mit den Klienten/innen als auch in der Organisation der angebotenen Dienste und in der Zusammenarbeit mit andern Institutionen. Wie andere Länder auch wurde Grossbritannien erschüttert von Todesfällen von Kindern aus Familien, in denen viele Fachleute und Ämter involviert waren und in denen das Schlimmste trotzdem nicht vermieden werden konnte. Das Modell Hackney ist der Versuch einer Antwort auf diese Situation. Auf dem Hintergrund systemischen Denkens war klar, dass es für eine Veränderung nicht genügt, zum Beispiel «nur» sozialarbeiterische Vorgehensweisen zu verändern oder Abläufe zu optimieren, sondern dass auf der Ebene der ganzen Organisation angesetzt werden muss. In seiner Präsentation zeigte Robert Koglek, Verantwortlicher für die Weiterbildung der Fachpersonen und Mit-

¹⁰ <<http://www.asys.ac.at/step/substance/42-events/114-pictures-of-the-step-meeting-at-hackney-council-london.html>> (25.08.2012).

¹¹ Vertiefte Angaben zum Modell und zum theoretischen Hintergrund unter <<http://www.asys.ac.at/step/substance/38-basics/68-great-britain-london-borough-of-hackney-basic-thoughts-on-systemic-social-work-in-england.html>> (26.08.2012).

glied der Projektgruppe STEP,¹² auf, welche wesentlichen Veränderungen realisiert wurden:

- Einführung eines klaren, methodischen (systemischen) Praxisansatzes, mit entsprechender Investition von Zeit und Geld in die berufliche Entwicklung der Mitarbeitenden
- Verflachung der Hierarchie und schnellere Erreichbarkeit der Leitungsverantwortlichen
- Mehr Entscheidungsverantwortlichkeit für die Praktiker/innen an der Front
- Geteilte Verantwortlichkeit bei Risikosituationen und bei Platzierungen von Kindern und Jugendlichen
- Delegation von administrativen Aufgaben an Sachbearbeitende, Erhöhung der Zeitressourcen für die Fachpersonen in Beratung und Betreuung
- Intensives Leistungsüberprüfungs-Management
- Wahrnehmen von organisationalem Lernen – Einbau von Rückkopplungsschleifen.

Wie sieht nun die veränderte Form der Zusammenarbeit im Hackney-Modell aus? Was heisst hier «systemisch»? Eine zentrale Veränderung ist die Verschiebung von einem «Doing to» – gewissermassen ein «Handeln an jemandem» zu einem «Doing with» – einem «Handeln mit jemandem». Dieses «Mit-den-Beteiligten-Handeln» durchdringt und verändert alle Vorgehensweisen, es verändert die Sprache, die Ideen, es verändert den Zugang zu Klienten/innen und zu Kollegen/innen. Das muss gelernt, geübt, trainiert werden. Dies geschieht regelmässig im Rahmen interner Weiterbildungen. Dabei geht es um Kooperation auf unterschiedlichen Ebenen von Systemen: es geht um die Zusammenarbeit mit Familien, um die Zusammenarbeit mit den Kollegen/innen in der eigenen Organisation, es geht auch um Kooperation mit den Fachpersonen anderer Organisationen und um die Zusammenarbeit mit der erweiterten Gemeinschaft.

Und wie ist nun die konkrete Soziale Arbeit organisiert? Es wurden Teams aus fünf Personen gebildet, sogenannte Units. Zu einer solchen Unit gehören

- Eine leitende Sozialarbeiterin, verantwortlich für Entscheidungen
- Ein zweiter Sozialarbeiter
- Eine Familientherapeutin (mit Grundausbildung in Sozialarbeit oder Psychologie)
- Ein Erzieher
- Eine Unit-Koordinatorin bzw. Sachbearbeiterin

¹² Ich danke Robert Koglek für seine Präsentation, die mir für diesen Text sehr hilfreich war. <<http://www.asys.ac.at/step/persons/98-robert-koglek.html>> (25.08.2012).

Fünf Personen sind also gemeinsam zuständig für die von ihnen betreuten Familien.

Und welche «Unterschiede, die einen Unterschied machen», schafft nun diese andere Arbeitsform? Hervorgehoben werden:

- Die Vielfalt der Stimmen; Unterschiede in der Perspektive und Beurteilung einer Situation sind Teil der Gesamtperspektive und werden entsprechend gewürdigt.
- Es entsteht ein Reflexionsraum, und dieser hilft, einen offenen Geist zu bewahren. Damit wird auch eine reflexive Praxis unterstützt.
- Zusätzlich zur Vielfalt der Stimmen bringen die fünf Mitarbeitenden unterschiedliche Qualitäten und Fertigkeiten mit, sie gehören zum Beispiel auch oft unterschiedlichen Ethnien an.
- Fallbesprechungen sind laufend möglich: bei der Fallfassung, in der Planung, bei der Evaluation.
- Der administrative Support setzt Zeit und Kapazitäten frei für die unmittelbare Zusammenarbeit mit Kindern, Jugendlichen und Familien.
- Es entsteht eine Kultur grosszügigen Austauschs und Lernens.

Um es noch konkreter zu machen, werfen wir einen Blick auf Ziele und Inhalte der wöchentlichen Teamsitzungen:

- Fallaufnahme, Planung und Evaluation
- Management von Risiken
- Slow down, Zeit zum Denken *vor* dem Reagieren
- Eine andere Position einnehmen, alternative Hypothesen bedenken
- Die eigenen Aktionen und Reaktionen wahrnehmen/beobachten
- Gemeinsam lernen, Fortschritte festhalten, Entscheidungen überprüfen
- Entscheidungen fällen – dabei ist der leitende Sozialarbeiter der «decision maker»
- Die Sitzung ist ein Instrument zur Wahrnehmung der gemeinsamen Verantwortlichkeit.

Was sind nun Resultate und Gewinn dieser systemischen Arbeitsweise?

- Die Anzahl der platzierten Kinder hat abgenommen. Als das Modell eingeführt wurde, waren ca. 430 Kinder fremduntergebracht. Drei Jahre später waren es nur noch ca. 280. Das heisst, dass es mit dieser Form der Zusammenarbeit den Familien besser gelingt, Kompetenzen und Ressourcen zu entwickeln.
- Der jährliche Bericht, der die Schulerfolge fremduntergebrachter Kinder in verschiedenen Gemeinden vergleicht, zeigt für Hackney eines der besten Resultate.
- Die Krankheitstage der Mitarbeitenden haben sich halbiert (!).
- Die Praktiker/innen sind zuversichtlich und selbstsicher.

- Die Beziehungen innerhalb und ausserhalb der Organisation haben sich verbessert, R. Koglek beschreibt in seinem Referat die Mitarbeitenden und das Management als «glücklich und begeistert».

Wir hatten im Rahmen des Projektes STEP die Gelegenheit, während zwei Tagen mit Mitarbeitenden und dem Management des Hackney-Modells zusammenzuarbeiten, Erfahrungen auszutauschen, gemeinsam zu lernen – ja, wir hatten es mit begeisterten und beeindruckenden Menschen zu tun! Natürlich sind wir auch durch das grosse Glashaus gegangen, durch die Abteilung, in der die Units, die Teams, ihre Arbeitsplätze haben. Lange, schmale, ovale Tische stehen da, einer neben dem andern, mit fünf Arbeitsplätzen, 5 PC-Bildschirme. Das Konzept widerspiegelt sich auch in der Anwesenheit und im Verhalten der Mitarbeitenden: an jedem der Tische sitzt mindestens eine Person, damit für die Klienten/innen jederzeit jemand erreichbar ist, der die Familie kennt, und da, wo mehrere Personen sitzen, sind diese miteinander im Gespräch. Die gemeinsame Zeit ohne Klientenkontakt wird genutzt für den Austausch und für das Schaffen neuer Perspektiven. Und noch ein Detail: Papier haben wir auf den Tischen nirgends gesehen.

Systemische Soziale Arbeit sticht in Hackney hervor durch geteilte, oder vielleicht präziser ausgedrückt, durch gemeinsam wahrgenommene Verantwortlichkeit, durch Vielfalt der Perspektiven und durch eine reflexive Praxis des Denkens und Handelns.

III. Aberdeenshire – «Getting it right for every child» – Ein «goldener Faden» für vernetztes Arbeiten

1. «Getting it right for every child» – Für jedes Kind das Richtige

Im März 2012 empfingen die Kolleginnen und Kollegen der Robert Gordons University in Aberdeen die Projektgruppe für drei Tage: Besuche von Institutionen, eine öffentliche Tagung zu Themen und Praxisbeispielen systemischer Sozialer Arbeit und die Fortsetzung der inhaltlichen Arbeit in der Projektgruppe standen auf dem Programm. Das Wetter war nicht nur wie erwartet «schottisch» kühl, sondern auch sonnig und die Landschaft voll blühender Osterglocken, als wir für den ersten Besuch eine Fahrt durchs hügelige Land genossen. Wir wurden im Kintore Family Resource Centre erwartet, eine Einrichtung für Kinder, Jugendliche und Familien, die direkt in ein Schulhaus integriert ist. Dieser Ort repräsentiert die Philosophie, die in der Zusammenarbeit mit Familien vorherrscht: leichte Erreichbarkeit, niedrige Schwelle (man sieht den Familien nicht auf Anhieb an, wohin sie gehen), einladende Räume, Ausrichtung auf eine Wahrnehmung der Eltern als partnerschaftliches Gegenüber, als interessierte, kompetente und für die Hilfe an den Kindern unentbehrliche Personen.

Ein Blick auf den Belegungsplan der Räume für eine Woche zeigt, wie vielfältig und unterschiedlich die Räume genutzt werden: Da gibt es Spieltherapie und Treffen von Elterngruppen, da gibt es auch Sitzungen mit Familien und unterschiedlichen involvierten Institutionen bis zu Sitzungen, an denen Mitarbeitende der Polizei Sozialarbeitende vom Kinderschutz beiziehen für die Befragung von Kindern und Jugendlichen. Hinter dieser Organisation von Hilfe steckt ein umfassendes, aus meiner Sicht kühnes Projekt für die Vernetzung aller Bemühungen um ein gutes Gedeihen von Kindern und Jugendlichen in Schottland: das Modell – «Getting it right for every child» – «Für jedes Kind das Richtige». Ab 2004 entwickelt, wurde es 2009 vom schottischen Parlament gutgeheissen und ist jetzt in der Implementierungsphase. Im Leitfaden zu dieser Phase wird «Getting it right for every child» als «goldener Faden» bezeichnet, der alle Zielsetzungen und Bemühungen für Kinder und Jugendliche in Schottland miteinander verknüpft.¹³

2. «My World Triangle» – Mein Welten-Dreieck

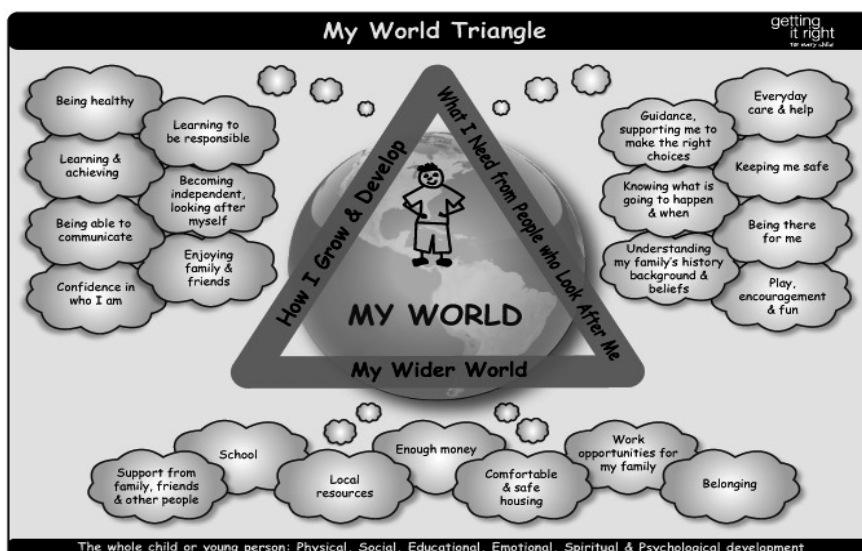
«Für jedes Kind das Richtige» ist ein Beispiel dafür, wie eine ganze Region sich aufmacht, um auf dem Hintergrund systemischer Grundlagen und entsprechender guter Praxiserfahrungen einen Konsens zu definieren:

- über die Voraussetzungen für ein gutes Aufwachsen von Kindern und Jugendlichen
- und über die Wege, auf denen alle involvierten Institutionen, zusammen mit den Betroffenen, durch vernetztes Zusammenarbeiten zu diesem «guten Aufwachsen» beitragen können und sollen.

Dafür wurde ein zentrales, sehr konkretes Erfassungsinstrument kreiert: «My World Triangle» – «Mein Welten- Dreieck». Diese laminierte Karte im A5-Format richtet sich direkt an Kinder und Jugendliche und kann von ihnen selber, von Bezugspersonen oder von Professionellen sozialer Einrichtungen verwendet werden, um eine Situation, einen Hilfebedarf umfassend wahrzunehmen.

¹³ A Guide to Implementing *Getting it right for every child*: Messages from pathfinders and learning partners. Scottish Government, June 2010, S. 10.

Abbildung 1¹⁴



«My World Triangle» beschreibt Kinder/Jugendliche als ganze Person, in ihrer körperlichen, sozialen, schulischen oder bildungsmässigen, emotionalen, spirituellen und psychischen Entwicklung. Die Seiten des Dreiecks fokussieren auf die **drei Bereiche**:

1. «*Wie ich mich entwickle und gedeihe*» – ich bin gesund, kommunikationsfähig und habe Selbstvertrauen, ich lerne mit Ausdauer, ich fühle mich wohl in meiner Familie und mit Freunden, ich lerne, Verantwortung zu übernehmen, selbstständig zu werden und für mich selber zu sorgen.
2. «*Was ich von den Menschen brauche, die nach mir schauen*» – ich brauche Führung, um die richtigen Dinge zu tun, Übersicht über den Tagesablauf, alltägliche Pflege und Hilfe, ich brauche Sicherheit, Menschen, die für mich da sind, Spiel, Unterstützung und Spass. Ich muss die Geschichte, den Hintergrund und die «Glaubenssätze» meiner Familie kennen.
3. «*Meine erweiterte Welt*» – besteht aus: Unterstützung von Familie, Freunden und weiteren Personen, Schule, lokalen Ressourcen, genug Geld, angenehmem und sicherem Wohnen, Arbeit für meine Familie, Zugehörigkeit.

¹⁴ <<http://www.angus.gov.uk/girfec/my-world-triangle.html>> (30.08.2012).

Die **vier angestrebten Hauptziele** lauten: Alle Kinder in Schottland sollen

1. selbstsichere, vertrauensvolle Individuen und
2. erfolgreiche, leistungsfähige Mitwirkende sein –
3. gelingendes Lernen soll ihnen vergönnt sein und sie sollen
4. verantwortungsvolle Bürgerinnen und Bürger werden.

In dieser Auflistung wird die Verbindung sichtbar zum Europäischen Kompetenzprofil¹⁵ der OECD, dem Projekt, das hinter den PISA-Studien steht.

Acht Indikatoren konkretisieren die vier Zieldimensionen. Sie zeigen auf, in welcher Situation Kinder und Jugendliche sich befinden sollten:

1. SICHER
geschützt vor Misshandlung oder Vernachlässigung
2. GESUND
physisch und psychisch so gesund wie nur möglich, mit Zugang zu Hilfe und Support
3. ERFOLGREICH
unterstützt in ihrem Lernen und ihrer Entwicklung, vertrauensvoll und selbstsicher
4. GENÄHRT
«gut aufgezogen» in ihrer Familie, falls nötig mit zusätzlicher Hilfe oder in einem passenden Pflegeverhältnis
5. AKTIV
mit Möglichkeiten für Spiel, Erholung und Sport
6. RESPEKTIERT
einbezogen in alle Entscheidungen, die sie betreffen
7. VERANTWORTUNGSVOLL
ermutigt, Verantwortung zu übernehmen in Schule und Gemeinschaft
8. EINGEBETTET und ZUGEHÖRIG
Hilfe erhaltend für die Überwindung sozialer, schulischer, gesundheitlicher und ökonomischer Ungleichheiten und akzeptiert als Teil der Gemeinschaft, in der sie leben und lernen.

3. Standardisiertes Erfassen, gemeinsames Planen

Kurz erwähnt sei noch das Herzstück für die Professionellen, das Integrated Assessment Framework, IAF.¹⁶ Dabei handelt es sich um ein standardisiertes Formular und Vorgehen für die Fallaufnahme, Situationserfassung, für das Case-Management und die Fallevaluation. Die Grundidee dabei ist, dass es

¹⁵ <<http://www.oecd.org/pisa/35693281.pdf>> (04.09.2012).

¹⁶ <<http://www.bing.com/search?q=integrated+assessment+framework&qs=n&form=QBRE>> (30.08.2012).

für ein Kind nur einen Hilfeplan geben soll und dass die Fachpersonen der involvierten Institutionen *ein* gemeinsames Team bilden.

In Aberdeen zeigt sich eine systemische Denk- und Arbeitsweise insbesondere durch die gemeinsame Blickrichtung und die Vernetzung aller beteiligten Akteurinnen und Akteure. Besonders beeindruckt die Konkretisierung durch Materialien, mit denen sowohl Kinder und Jugendliche als auch Familien in die Hilfeprozesse einbezogen werden, und die Instrumente, mit denen Hilfe effektiv vernetzt, geplant, gesteuert und evaluiert werden kann. Dabei wird die Perspektive beibehalten, dass Menschen Ressourcen haben, dass sie grundsätzlich als verantwortungsvolle und leistungsbereite Individuen angesprochen werden, die Wertschätzung verdienen.¹⁷

IV. Helsinki – Brückenbau durch Dialog

Das dritte Arbeitstreffen der Projektgruppe führte uns im Mai 2012 nach Helsinki. Leuchtende Frühlingstage im Norden, Nachtigallengesang in der hellen Nacht. Aus all den anregenden Eindrücken und Begegnungen wähle ich ein Modell aus, das vor über 20 Jahren in der nordschwedischen Stadt Gällivare initiiert und in der Stadt Vantaa, in der nördlichen Agglomeration von Helsinki, weiterentwickelt wurde. Es gilt als Standard bei Überweisungen. Fachleute in aller Welt kennen das Problem gut: Eine Familie oder eine Einzelperson wird an eine andere Fachstelle – in Gällivare war es der Kinderpsychiatrische Dienst – überwiesen. Die Familie geht zwar hin – meist mehr gezwungenermassen als freiwillig –, aber es entsteht keine fruchtbare Zusammenarbeit. Oft werden kaum Anliegen benannt und es lassen sich keine Ziele erarbeiten. Die Klinik in Gällivare begann, jeweils die Sozialarbeitenden, die Familien zuweisen wollten, zum ersten Gespräch einzuladen und sie zu bitten, das Anliegen aus ihrer Sicht darzustellen. In der Region Helsinki wird dieses «Gällivare-Modell» seit vielen Jahren nun generell für anspruchsvolle Überweisungskontexte genutzt.

1. Die Prinzipien des Modells¹⁸

Die Verankerung im systemischen Denken widerspiegelt sich in den fünf Prinzipien des Modells:

- *Klare Struktur* – gibt Sicherheit
- *Offenheit* – alle Beteiligten hören, was gesagt wird

¹⁷ Zur Vertiefung: A Guide to Implementing *Getting it right for every child*: Messages from pathfinders and learning partners. Scottish Government, June 2010.

¹⁸ Ich danke Tejo de Bruijn, Helsinki, für seine Präsentation, die mir für diesen Text sehr hilfreich war.

- *Reflektierendes Vorgehen* – es wird abwechselnd gesprochen und zugehört
- *Grundhaltung des Dialogs* – Anstreben einer Atmosphäre von gegenseitigem Respekt und von Gleichwertigkeit
- *«Vielstimmigkeit»* – niemand «besitzt» die Wahrheit. Die Sicht jeder anwesenden Person ist relevant.

2. Die drei Phasen des Modells

Das Modell zeichnet sich aus durch ein hoch strukturiertes Vorgehen, das ich im Folgenden kurz vorstelle:

a) Phase I: Das Erstgespräch

Einladung zum Gespräch und Leitung des Gesprächs werden durch die empfangende Institution, die durch mindestens zwei Personen vertreten ist, wahrgenommen. Das grösste Anliegen, die grösste «Sorge» liegt meistens bei der überweisenden Institution. Wenn möglich setzt die empfangende Stelle ein «reflecting team» ein – Professionelle, die zuhören und anschliessend versuchen, weiterführende, optionserweiternde Perspektiven einzubringen. Der Ablauf des Gesprächs, Ziele und Ergebnisse werden für alle sichtbar auf Flipcharts festgehalten.

Ablauf des Gesprächs:

1. Vorstellungsrunde und Information über den Gesprächsablauf
2. Offene Frage – «Wer kann sagen, weshalb wir hier sind?» (Auf diese Frage antwortet meistens die anwesende Person der überweisenden Stelle.)
3. Die überweisende Stelle legt ihre Besorgnis dar. Die Familie hört zu.
4. Gespräch mit den einzelnen Familienmitgliedern über ihre Sicht und über ihre Anliegen und Wünsche an die neue Institution.
5. Diskussion. Beide Seiten können die Darstellung der andern Seite kommentieren und allenfalls den eigenen Standpunkt spezifizieren. Suche nach gemeinsamen Anliegen und Zielen.
6. Auf dem Hintergrund der Anliegen und Ziele stellt die übernehmende Institution dar, was in ihren Möglichkeiten liegt. Ein Behandlungsplan wird vorgestellt und vereinbart, die Vorgaben an die Familie werden besprochen und die Konsequenzen, die es hätte, wenn die Familie entscheidet, nicht auf das Angebot einzugehen, oder wenn sie die Behandlung abbricht. Es wird vereinbart, ob ein Zwischenbericht zu erstellen ist. Die Beteiligten einigen sich über den konkreten Arbeitsplan.

7. Der Arbeitsplan wird aufgezeichnet: Fragen, welche beantwortet werden sollen, und die Ziele der Beteiligten werden schriftlich so festgehalten, dass alle damit einverstanden sein können.

b) Phase II: Die «übernehmende» Institution arbeitet mit der Familie

Die Institution arbeitet wie vereinbart mit der Familie nach ihren Methoden und auf die im Erstgespräch festgehaltenen Ziele hin. Bei wichtigen Abweichungen vom Behandlungsplan wird überlegt, ob und wie die überweisende Institution einzubeziehen ist.

c) Phase III: Strukturiertes Schlussgespräch

Wenn möglich nehmen wieder die gleichen Personen teil wie am Erstgespräch. Ebenso werden die Dokumente des Erstgesprächs vorgelegt. Dann wird die Familie gebeten, zu beschreiben, was sich in der Zwischenzeit ereignet hat im Hinblick auf die Ziele. Die überweisende Institution hat die Gelegenheit, ihre eigenen Beobachtungen einzubringen und allenfalls weitere Fragen zu stellen. Es wird ein Schlussbericht erstellt über den Behandlungsprozess, der so formuliert ist, dass er von allen Beteiligten unterzeichnet werden kann. Falls nötig, wird eine neue Vereinbarung getroffen für eine weitere Beratungssequenz.

Die «übernehmende» Institution ist verantwortlich für das Erstellen des Schlussberichtes, der als offizielles Dokument für den ganzen Prozess dient.

Systemische Aspekte zeigen sich hier in den Prinzipien des Modells, in der Transparenz und in der Ebenbürtigkeit, mit der Familienangehörige und Fachpersonen behandelt werden. Besonders hervorheben möchte ich die Bereitschaft der überweisenden Stelle, gewissermassen in die Rolle «einer Klientin, eines Klienten» zu schlüpfen und aus der Position der «Sorge» zu einer Situation beizutragen, in der eine Familie Motivation gewinnen kann und die übernehmende Institution eine bessere Chance hat, an Zielen zu arbeiten, die tatsächlich angestrebt werden wollen. Hier wird wiederum Verantwortung gemeinsam wahrgenommen und die Möglichkeiten, unterschiedliche Positionen einzunehmen, um mehr Handlungsspielraum zu schaffen, werden genutzt. Aufgrund der beschriebenen Erfahrungen ist das Einhalten der präzisen Struktur von grossem Nutzen für alle Beteiligten.

V. Schlussbemerkungen – den Faden weiterspinnen...

Was ist das Geheimnis hinter der Begeisterung und der Innovationskraft, die uns in den Menschen, die an diesen Projekten arbeiten, entgegengekommen ist? Vielleicht ist es der Mut, Vielfalt zu bewahren, Unterschiede als Anre-

gungen zu verstehen, Verantwortlichkeit zu teilen, sich Zeit zu nehmen für gemeinsame Reflexion. Vielleicht ist es das Vergnügen, Problemlösungen immer wieder als neue Prozesse zu sehen, als Wege, die schöpferisch und respektvoll mit allen Beteiligten gegangen werden können. Vielleicht ist es die Freude daran, gemeinsam zu lernen und sich weiter zu entwickeln.