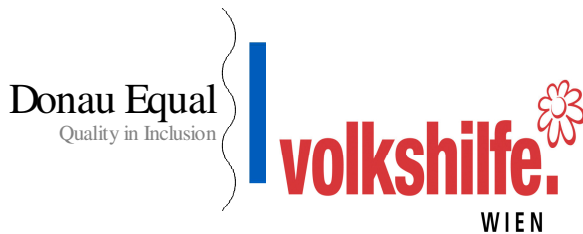


# Handbuch zur Anwendung des lösungsfokussierten Ansatzes bei FAWOS, eine Einrichtung der Volkshilfe Wien



Herausgeberin: Volkshilfe Wien, FAWOS  
Druck: Volkshilfe Wien, FAWOS  
Wien, Mai 2007  
3. Auflage, Jänner 2008

Dieses Handbuch entstand im Rahmen eines Moduls (Teilprojekt) der EntwicklungspartnerInnenschaft Donau Quality in Inclusion. In diesem Modul arbeiteten drei Organisationen eng zusammen: FAWOS - Fachstelle für Wohnungssicherung, eine Einrichtung der Volkshilfe Wien, das Kompetenzzentrum für Soziale Arbeit – FH-campus wien, Studiengang Sozialarbeit und der Verein OS'T – Netzwerk für Organisationsberatung Supervision Sozialforschung Training.

Strategische Partner: MA 40 und FSW



The logo for 'Donau Equal' features the text 'Donau Equal' in a large, black, serif font. Below it, 'Quality in Inclusion' is written in a smaller, grey, sans-serif font. To the right of the text is a vertical blue bar. A wavy line on the left side of the bar connects the top and bottom of the text area.

Donau Equal  
Quality in Inclusion

Gesamtkoordination und finanzielle Verantwortung:

**/fh/// Fachhochschule St. Pölten**



Gefördert aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit.



Der besseren Lesbarkeit wegen, wird im vorliegenden Text nur die weibliche Form verwendet, welche die männliche Form inkludiert.

THE CLIENT'S GOAL DRIVES THE ACTIVITY!

Insoo Kim Berg

THE CLIENT'S GOAL DRIVES THE ACTIVITY!

Insoo Kim Berg

THE CLIENT'S GOAL DRIVES THE ACTIVITY!

Insoo Kim Berg

THE CLIENT'S GOAL DRIVES THE ACTIVITY!

Insoo Kim Berg

THE CLIENT'S GOAL DRIVES THE ACTIVITY!

Insoo Kim Berg

THE CLIENT'S GOAL DRIVES THE ACTIVITY!

Insoo Kim Berg

THE CLIENT'S GOAL DRIVES THE ACTIVITY!

Insoo Kim Berg



## **Vorwort**

### **Gertraud Pantucek**

*Inhaltliche Gesamtkoordination des EQUAL-Projekts  
„Donau Quality In Inclusion“, Leitung research center  
der FH St. Pölten*

Im Rahmen einer EQUAL-Entwicklungspartnerinnen-schaft widmeten sich viele Organisationen – 18 projektintern und viele zusätzlich – von Juli 2005 bis Juni 2007 der Aufgabe für den Bereich Sozialarbeit „Beste Angebote“ und Qualitätskriterien für die Arbeit mit Klientinnen zu entdecken, zu finden und zu entwickeln. Für die Umsetzung dieses Zieles kooperierten drei Fachhochschulen für Soziale Arbeit (St. Pölten, Campus Wien und Linz), weitere (außer)universitäre Forschungseinrichtungen (z.B. das Netzwerk O´ST) und Praxisorganisationen (z.B. die Volkshilfe Wien/FAWOS). Bei der Erarbeitung der Qualitätskriterien war ein Grundsatz besonders wichtig: Es ist die theoretische Reflexion mit dem Wissen aus der Praxis zu verbinden und jeweils

weiterzudenken und dabei der Einbezug der Klientinnen zu gewährleisten.

Es ist aus Sicht der inhaltlichen Gesamtkoordination ganz besonders erfreulich, dass eine Praxisorganisation wie FAWOS ihre im Projekt gewonnenen Erfahrungen und Erkenntnisse in einem spezifischen „Qualitätshandbuch“ zusammenfasst und die Ergebnisse der eigenen Arbeit sichert und somit auch weitere anregt, sich mit wichtigen Teilen ihres Angebots intensiv und qualitätsorientiert zu befassen.

Ein ganz besonderer Dank sei an dieser Stelle allen im Projekt mitwirkenden Praxisorganisationen ausgesprochen und hier im Besonderen der Volkshilfe Wien/FAWOS. Danke für den Einsatz, für die Zeit und die Ergebnisse. Weitere vertiefende Projekte zwischen Theorie (Fachhochschulen) und Praxis sind unbedingt anzustreben!



## **Vorwort**

**Barbara Bittner**

*Fachhochschule Campus Wien, Studiengangsleiterin  
Soziale Arbeit*

Ressourcenorientiertes Arbeiten mit Klientinnen ermöglicht neue Wege in der Sozialarbeit. Das vorliegende Handbuch ist ein beeindruckendes Ergebnis einer spannenden Kooperation von Praktikerinnen und Praktikern und Lehrenden der Fachhochschulstudiengänge für Sozialarbeit. Projekte dieser Art sind in mehrfacher Hinsicht von Bedeutung: Sie sind wichtig für die theoretische und praktische Entwicklung von Sozialarbeit, für das Selbstverständnis der Disziplin, sowie für die Chance, neue Perspektiven und Wege in der konkreten Arbeit mit Klientinnen und Klienten einzuschlagen. Dieses Handbuch zeigt, wie Empowerment und Ressourcenorientierung in die sozialarbeiterische Praxis umgesetzt werden können und bietet

interessante Anregungen für eine praxisnahe Lehre und Forschung.

Ein besonderer Dank geht an alle am Projekt Beteiligten, die sich sowohl in das Projekt, als auch in die Herausgabe dieses Handbuchs mit Mut, Geduld und außerordentlichem Engagement eingelassen haben.

## **Vorwort**

### **Peter Stanzl,**

*Bis Feber 2007 Dezernatsleiter des Dezernates VII, Sozialarbeit und Sozialhilfe der MA 15 (nunmehr MA 40), Gesundheit und Soziales*

Die Wohnungssicherung ist im Wiener Stufenplan der Wohnungslosenhilfe ein zentrales Element.

Im Rahmen der Sozialhilfe ist sie auch eines der wenigen Instrumente, das präventiv ansetzt. Aus Sicht der Stadt Wien sind alle Bemühungen, die Nachhaltigkeit der sozialarbeiterischen Intervention weiter zu verbessern, begrüßenswert. Ich sehe die ressourcen- bzw. lösungsfokussierte Ausrichtung des Beratungsangebots nicht als völlige Neuausrichtung, sondern als Ergänzung bzw. Weiterentwicklung und als interessante Möglichkeit, die Eigeninitiative der Klientinnen zu fördern bzw. zu mobilisieren.

Erfahrungen, die die FAWOS-Mitarbeiterinnen in diesem Projekt gemacht haben, sollten in einem

nächsten Schritt auch für die gesamte Sozialarbeit in der Sozialhilfe nutzbar gemacht werden.

## **Vorwort**

**Walter Kiss**

*Geschäftsführer der Volkshilfe Wien*

### **Meilenstein für die Beratungstätigkeit**

Gerade Beratungseinrichtungen am Sozialektor sind mannigfaltigen Belastungen ausgesetzt.

Die Konfrontation mit Not und Leid, vielen unterschiedlichen sozialen Problemlagen, häufigen personellen und finanziellen Ressourcenmangel und schließlich das Akzeptieren-Müssen, dass man nicht immer helfen kann, sind gerade in diesem Bereich sehr schwierige Rahmenbedingungen.

Mit den lösungsfokussierten Mitarbeiterinnen – Gesprächen – wie sie bei FAWOS implementiert wurden – ist es auf beispielhafte Weise gelungen, eine gesteigerte Arbeitszufriedenheit zu erreichen. Einerseits wurde die Zusammenarbeit zwischen Abteilungsleiterin und Mitarbeiterinnen weiter verbessert, aber auch das Verhältnis zwischen Mitarbeiterinnen und Klientinnen konnte dadurch noch effizienter gestaltet werden.

Das Beste daran: Alle Beteiligten profitieren davon. Diese win-win-Situation ist eine große Errungenschaft für einen Bereich, der viel für andere Menschen leistet. In diesem Zusammenhang möchte ich mich bei allen Mitarbeiterinnen für ihre Inputs bedanken. Nur durch ihr Mitwirken konnten wir Konkretes leisten und umsetzen. Es zeigt, dass wir offen für Neues und daher Herausforderungen umso besser gewachsen sind.

Ich hoffe, der lösungsfokussierte Ansatz kann im Rahmen von FAWOS auch weiterhin so effizient eingesetzt werden - denn im Mittelpunkt steht für uns der Mensch!

# INHALTSVERZEICHNIS HANDBUCH

<b>1. ZUM KONTEXT DES HANDBUCHS .....</b>	<b>17</b>
<b>2. EINSTIEG .....</b>	<b>41</b>
KULTURELLER UNTERSCHIED .....	41
<b>3. MITARBEITERINNEN - TOOLS .....</b>	<b>43</b>
3.1. MAG .....	43
3.2. DAS ITERATIVE REFLECTING TEAM .....	51
<b>4. TOOLS .....</b>	<b>65</b>
4.1. SKALIERUNGS-FRAGE .....	65
4.2. KOMPLIMENTIEREN .....	69
4.3. ZIELVEREINBARUNGEN .....	75
4.4. ZIRKULÄRES FRAGEN .....	85
4.5. ABSCHLUSSFRAGE .....	91
4.6. EINSTIEGSFRAGE .....	95
4.7. YES -SET .....	99
4.8. WUNDERFRAGE .....	103
4.9. AUSNAHMEN .....	119

<b>5. PRAXISTAUGLICHKEIT FÜR FAWOS .....</b>	<b>123</b>
EXPERTISE DES WISSENS UND NICHTWISSENS .....	123
<b>6. EVALUIERUNG .....</b>	<b>129</b>
6.1. VERSCHIEDENE METHODEN DER EVALUIERUNG    NACH DEM LÖSUNGSFOKUSSIERTEN ANSATZ .....	129
6.2. FEEDBACK – SEKRETARIAT.....	161
<b>7. PRAXISBEISPIELE .....</b>	<b>165</b>
TRANSKRIPTIOM INSOO KIM BERG (VIDEOAUFZEICHNUNG) “I NEED MONEY” .....	165
<b>8. ANHANG .....</b>	<b>177</b>
FAWOS: DAS LÖSUNGSFOKUSSIERTE MITARBEITERINNENGESPRÄCH .....	177
<b>9. LITERATUR (ZV) .....</b>	<b>189</b>



## **1. Zum Kontext des Handbuchs**

*(Beitrag von Marianne Roessler und Wolfgang Gaiswinkler zum FAWOS Handbuch)*

Das vorliegende Handbuch ist der Schlussstein eines esf geförderten equal Projektes. In diesem Modellprojekt wurde gemeinsam mit dem Team von FAWOS – Fachstelle für Wohnungssicherung Volkshilfe Wien – die Anwendung des lösungs-fokussierten Ansatzes im Feld Delogierungsprävention erprobt und auf die Erfordernisse des Feldes und der Einrichtung hin adaptiert.

Die Arbeit bei FAWOS wurde extern begleitet durch ein Beraterinnensystem von zwei Personen: Marianne Roessler vom Kompetenzzentrum für Soziale Arbeit, des fh campus wien und von Wolfgang Gaiswinkler von OS'T<sup>1</sup>.

Die Beiträge des Handbuches wurden – abgesehen von diesem Kapitel – von FAWOS Mitarbeiterinnen

---

<sup>1</sup> [www.netzwerk-ost.at](http://www.netzwerk-ost.at)

verfasst. Unseres Erachtens nach, liegt mit diesem Handbuch ein beeindruckendes sehr sachkenntnisreiches Dokument vor.

### **Etwas Theorie oder/und Historisches zum systemisch lösungsfokussierten Ansatz**

Der Ansatz wurde in den 70er Jahren des vorigen Jahrhunderts entwickelt und stand damals in der Tradition des Brief Therapy Centers in Palo Alto. Diese Palo Alto Gruppe ist vor allem durch die Namen Paul Watzlawick und Gregory Bateson populär geworden und beeinflusst heute noch viele Traditionen von systemischer Therapie und Beratung. Insoo Kim Berg und Steve de Shazer gründeten in Milwaukee, USA, ein neues Institut: Das Brief Family Therapy Center BFTC. Am BFTC wurde zum Großteil mit Menschen aus den Slums von Milwaukee gearbeitet. (vgl. Kaimer 2007:5)

„Formal arbeiteten die Mitglieder des BFTC im Team (eine Person führt das Interview, mehrere Mitglieder

des Teams sitzen hinter einer Einwegscheibe und beobachten), die jeweiligen Treffen gliedern sich in drei Abschnitte: Interview (ca. 40 Minuten), Pause (in der sich die Person, welche das Interview durchführt, für ca. 10 - 15 Minuten zum Team zurückzieht und berät), Rückmeldung (in der den Klientinnen das Ergebnis der Beratung mitgeteilt und ein neuer Termin vereinbart wird).“ (Kaimer 2007:5)

Am Beginn des BFTC diente das Interview – getreu dem Ansatz der Palo Alto Gruppe – dazu, problemerzeugende bzw. problemstabilisierende Muster in der Interaktion zu erkennen und nach der Beratung Rückmeldungen zu formulieren, die geeignet erschienen, diese Muster zu unterbrechen, zu stören oder zu irritieren.

Im Laufe der 80er Jahre wurde dieser formale Ablauf zwar beibehalten, aber der Stellenwert des „Interviews“ und der „Rückmeldung“ veränderte sich: De Shazer und das Team in Milwaukee entdeckten, dass manche Klientinnen schon kleine oder größere

Veränderungen in Richtung Problemlösung vor den Sitzungen gemacht hatten. Die sogenannten „pre-session changes“ wurden entdeckt und systematisch erkundet. Um eine Formulierung zu verwenden, die sich an Ludwig Wittgenstein anlehnt, ging es nun im Interview darum, „Lösungssprachspiele“ zu entwickeln. Im Gespräch wurden die Klientinnen dabei unterstützt, eigene Vorstellungen einer gangbaren Lösung zu entwickeln. Dies geschieht durch geeignete Fragen und „Sprachspielangebote“ der Therapeutinnen.

Eine der bekanntesten dieser Fragen ist die sogenannte Wunderfrage: Die Klientin wird zu einem kleinen Experiment eingeladen. Sie wird gebeten sich vorzustellen, dass nach einem relativ unspektakulären Verlauf des restlichen Tages sie abends einschlafen werde und während des Schlafes werde ein Wunder geschehen, das die Probleme, welche die Klientin in Therapie oder Beratung gebracht haben, lösen werde. Da sie aber schlafe, wisse sie nicht, dass dieses Wunder geschehen sei. Die Frage sei nun, woran die

Klientin zuerst bemerken würde, dass dieses Wunder geschehen sei, wer das noch bemerken würde und woran diese anderen Personen das bemerken würden. Mit einer Reihe von Folgefragen wird dieses „Wunderbild“ und seine sozialen und interaktionellen Bezüge erforscht. (vgl. Abschnitt Wunderfrage)

Der Sinn dieser Frage ist nicht, die Klientin zum „Wunderglauben“ zu bekehren. Sondern die Klientin zu unterstützen, eine sinnliche, konkrete Vorstellung einer erwünschten und zugleich realisierbaren Zukunft zu erarbeiten. Ein Wunder ist ja nichts anderes als eine Lösung ohne „Ursache“. Wenn diese Vorstellung entwickelt ist, wird die Klientin gefragt, wann es in letzter Zeit Phasen oder Situationen gegeben hätte, die ein wenig so gewesen wären wie nach dem Wunder und wie es der Klientin gelungen wäre, diese Situationen herzustellen. Das ist die Frage nach den sogenannten „Ausnahmen“: Zeiten, in denen ein klein wenig der Lösung bereits präsent ist oder war, Zeiten und Situationen in denen das Problem kleiner oder besser bewältigbar war. Diese

Frage nach den „Ausnahmen“ kann auch an ganz anderen Stellen im Beratungsverlauf gefragt werden. Sie hilft, Ressourcen zu entdecken oder zu konstruieren, welche von der Klientin noch stärker genutzt werden können.

Während des ganzen Gesprächs wird auf die Stärken und Ressourcen der Klientinnen fokussiert, ohne die Probleme zu verleugnen. Die Anerkennung (vgl. Kaimer 2007:6) dieser Stärken ist eine der wirksamsten Interventionsformen des lösungs-fokussierten Ansatzes. In der lösungsfokussierten Tradition spricht man vom Arbeiten mit Komplimenten. Im Unterschied zum Alltagsverständnis des Begriffs „Kompliment“ geht es dabei darum, offene oder versteckte Stärken zu entdecken und mit Respekt und Wertschätzung die Klientinnen dabei zu unterstützen, sich ihrer Ressourcen bewusst zu werden und diese weiter zu entfalten.

Die Wunderfrage ist eine der elaboriertesten Fragen, um die Klientinnen zu unterstützen, ein Lösungsbild,

eine Zielvorstellung zu erarbeiten. Natürlich kann nach den Zielen der Arbeit nicht nur mit der Wunderfrage, sondern auch viel einfacher gefragt werden: Etwa, was sich die Klientin von der Beratung verspreche, wie eine gelungene Lösung nach Abschluss der Beratung aussehe oder auch, wie die Situation sei, wenn sie nicht mehr hierher kommen brauche. Oder eine andere Variante: Wenn das Problem weg sei, was dann stattdessen da wäre. Die Klientin wird also dabei unterstützt, Ziele nicht als Abwesenheit von etwas, sondern als Anwesenheit von etwas, als Realisierung einer Lösung in konkreten Handlungen zu beschreiben: „Was werden Sie dann tun?“

Diese Veränderung der Vorgangweise, die Steve de Shazer, Insoo Kim Berg und das Team in Milwaukee gemeinsam mit ihren Klientinnen entwickelt haben, hatte eine radikale Änderung der Rollenverteilung zwischen Klientinnen und Therapeutinnen oder Beraterinnen zur Folge:

Nicht mehr die professionelle Helferin ist die Expertin für die Probleme und für die Lösungen. Sie ist auch nicht einmal mehr die Expertin für gefinkelte Abschlussinterventionen, die Problemerzeugungsmuster in den interaktionellen Bezügen der Klientin unterbricht oder stört<sup>2</sup>. Im Gegensatz dazu wird die Klientin eingeladen und unterstützt, selbst Verantwortung zu übernehmen. Sie ist die Expertin dafür, was sie als Problem sieht und wie eine mögliche Lösung sein könnte. Die Lösungen, welche die Klientinnen entwickeln, sind oft sehr verblüffend für die professionellen Helferinnen. So bietet dieser Ansatz ein konkretes Modell, wie Empowermentprozesse der Klientinnen unterstützt werden können.

Bemerkenswert scheint uns, dass das Team in Milwaukee bei dieser Entwicklung nicht von einer Empowermentrahmentheorie ausging, sondern der Ansatz durch sehr genaues beobachten von und experimentieren mit der Interaktion zwischen

---

<sup>2</sup> wie im ursprünglichen Modell der Paolo Alto Gruppe



Klientinnen und Therapeutinnen entwickelt wurde<sup>3</sup>. In dieser neuen Rollenverteilung ist die Klientin die Expertin für ihr Leben und die Beraterin oder Therapeutin ist die Expertin dafür, die Klientin bei der „Erfindung“ von Lösungen zu begleiten. Die Beraterinnen sind „so gesehen keine Expertinnen für richtige Lösungen oder ein besseres Leben ihrer Klientinnen, sondern Expertinnen für die Konstruktion von Geschichten, für Bedeutungen, die zu einem besseren Befinden, mehr Möglichkeiten, angemessenerem Bewältigen der Kundin führen sollen.“ (Kaimer 2007:6)

### Welche Rolle spielen Probleme bei diesem Ansatz?

Probleme sind meist der Anlass, aus dem Klientinnen mit professionellen Helferinnen zu tun haben. Steve de Shazer sagt, Probleme seien die Eintrittskarten in

---

<sup>3</sup> Auch hier folgten sie dem lösungsfokussierten Grundsatz: „Wenn etwas funktioniert, mach´ mehr davon!“ Gesprächsstrategien und Techniken, die sich als effektiv, ökonomisch und nachhaltig erwiesen, wurden vermehrt eingesetzt.

die Therapie. Im Zuge der Entwicklung des lösungsfokussierten Ansatzes ist das Team in Milwaukee allerdings zu dem Ergebnis gekommen, dass eine genaue Exploration des Problems nicht notwendig für eine Lösung ist, ja sogar einer Lösung abträglich sein kann. Trotzdem darf diese Herangehensweise nicht mit „positivem Denken“ oder einem rosarot Malen der Situation verwechselt werden. Es geht auch gar nicht darum, der Klientin das Problem durch kommunikative Tricks „auszureden“. Ein Problem kann ein wichtiger Anfang für ein Arbeitsbündnis sein: Die Klientin weiß zumindest, was sie nicht mehr will! Auf dieser Grundlage kann die Arbeit begonnen werden, und es kann versucht werden, darauf aufbauend ein Lösungsbild – wie schon erörtert – zu entwickeln.

Außerdem ist – wie schon erwähnt – die Klientin die Expertin für ihr Leben. Sie bestimmt, was für sie ein Problem ist! Und zwar unabhängig davon, was die professionelle Helferin als bedeutendes Problem sieht. Das Problem und die oft schwierige Situation, in der

sich die Klientinnen befinden, müssen gewürdigt werden. Obwohl dieser Ansatz als Kurzzeittherapie bekannt ist, wird davon ausgegangen, dass der Umgang mit den Problemen und die Entwicklung von Lösungen harte Arbeit für die Klientinnen ist.

Was ist mit einschränkenden Rahmenbedingungen, die die Lebensvollzüge der Klientinnen behindern?

Die Haltung bei der lösungsfokussierten Beratung „leugnet keine Fakten (ökonomische, soziale, politische, physische Missstände), und hier liegen ja auch trotz aller Bewältigungszuversicht die Grenzen psychosozialer Hilfen. Sie versucht eher, Fakten und Bedeutungen auseinander zu sortieren, um anschließend Bedeutungen verhandeln zu können, wohingegen bei Fakten die Frage ihrer realistischen Veränderbarkeit mit den zur Verfügung stehenden Mitteln im Vordergrund steht.“ (Kaimer 2007:6)

## Nützlichkeit und Aneignung des lösungsfokussierten Ansatzes

Unserer Ansicht und Erfahrung nach bietet der lösungsfokussierte Ansatz ein wertvolles und nützliches Modell für psychosoziale Beratung. Er ist eine deutliche Stimme in einem vielstimmigen Konzert eines neuen Paradigmas, das bei der Hilfe für Klientinnen die Stärken und Ressourcen der Klientinnen betont und das komplexe Verhältnis zwischen Helferinnen und Hilfesuchenden neu konzipiert<sup>4</sup>.

Die Nützlichkeit des lösungsfokussierten Modells liegt in seiner konsequenten Konzeption von „Haltungen“ und konkreten „Werkzeugen“ für die Gestaltung von Gesprächen. Die richtige „Haltung“ und die „Tools“ – die Gesprächsführungstechniken – gehören zusammen: Die „Tools“ bleiben oft wirkungslos, wenn nicht die passende Haltung dahinter steht. Andererseits ist

---

<sup>4</sup> Vorschläge darüber, wer noch für dieses neue Paradigma relevant ist, finden sich bei Bavelas et al. (2007) und für die Anwendung auf Sozialarbeit z.B. bei Saleeby (2006).

die Literatur über Sozialarbeit voll von hohen Ansprüchen an die „Haltung“, die in der Arbeit mit Klientinnen von den professionellen Helferinnen eingelöst werden sollen, ohne konkrete Vorschläge zu machen, wie diese Ansprüche in der Alltagsarbeit gelebt werden können. (vgl. De Jong/Berg, 1998) Diese Diskrepanz zwischen großen Ansprüchen und mangelnder Umsetzung in der Praxis kann burn-out Prozessen der Profis Vorschub leisten.

Der Vorzug des lösungsfokussierten Modells ist seine Konkretheit und Lehrbarkeit. Der Ansatz macht konkrete Vorschläge, wie Gespräche mit Klientinnen geführt werden können, z.B. konkrete Fragetechniken. Diese Techniken und die Haltung können einfach vermittelt, erprobt und diskutiert werden.

Andererseits bedeutet die Anwendung des lösungsfokussierten Ansatzes eine so deutliche Verschiebung in der Fokussierung von Wahrnehmung und Handlung im Vergleich zu Alltagsvorstellungen und auch zu vielen traditionellen Vorstellungen von

Professionalität, dass die Integration des Modells in das eigene professionelle Handeln oft auch harte Arbeit ist, die einen langen Atem braucht.

Steve des Shazer sagt treffend: „It’s simple but not easy!“

Bei der Aneignung und Adaptierung des Modells auf die eigene Praxis kann es nützlich sein, zuerst mit Gesprächsführungstechniken zu experimentieren und gerade dadurch – durch das praktische Erleben – einen Zugang zu der nötigen inneren Haltung zu gewinnen.

## **Die Anwendung in der Fachstelle für Wohnungssicherung FAWOS**

In der historischen und theoretischen Skizze wurde noch nichts explizit gesagt über die konkrete Anwendung bei FAWOS. Diese „Anwendung“ findet sich in den folgenden Handbuchkapiteln. So manches, was in der obigen Skizze erwähnt wurde, wird mit

konkreten Anwendungsmöglichkeiten und Beispielen für die Praxis der Klientinnenarbeit bei FAWOS noch einmal ausgeführt.

Der lösungsfokussierte Ansatz wurde im Kontext von Therapie und psychosozialer Beratung entwickelt. Der Auftrag von FAWOS – Delogierungsprävention – geht aber über psychosoziale Beratung weit hinaus. Deshalb stand das FAWOS-Team vor der Herausforderung, diesen Ansatz auf die feldspezifischen Anforderungen zu adaptieren.

Die Sozialarbeiterinnen von FAWOS müssen nicht nur das Gespräch mit der Klientin ressourcenorientiert gestalten. Sie müssen auch ihre Fach- und Feldexpertise einsetzen, um dem Auftrag der Einrichtung und den Anliegen der Klientinnen gerecht zu werden. So finden sich in der Alltagsarbeit der Sozialarbeiterinnen Aspekte von Case Management, psychosozialer Beratung, der Weitergabe von Fachinformationen (also Fachberatung), anwaltliches Handeln für die Klientinnen („advocacy“), Entschei-

dungen über Ressourcen, die von FAWOS zur Verfügung gestellt werden – wie z.B. der Fortsetzung und Intensität der Beratungsbeziehung – und nicht zuletzt die Entscheidung über Geldaushilfen. Diese Fülle an professionellen Handlungsformen findet ihre konkrete und je nach Fall jeweils individuelle Ausformung bei FAWOS und ist in ihrer Vielfalt typisch für viele Handlungsfelder sozialer Arbeit.

Die Logiken, die hinter diesen Handlungsformen stehen, widersprechen einander zum Teil deutlich: Einerseits wird die Klientin als Expertin für ihr Leben gesehen, nur sie kennt ihren Bezugsrahmen und kann für sich und für den Beratungsprozess Auskunft darüber geben, was die jeweiligen Umstände und Situationen für sie bedeuten, was für sie große Bedeutung hat und was ihr weniger wichtig ist. Andererseits sind die Sozialarbeiterinnen Expertinnen für andere Logiken, mit denen die Klientinnen konfrontiert sind: Sie kennen die Gesetzeslage, sie wissen, nach welchen Logiken Anwältinnen, Hausverwaltungen und Richterinnen agieren. Sie



kennen die rechtlichen Bestimmungen, die Logik, nach denen Geldaushilfen nach dem Sozialhilfegesetz vergeben werden, und sie kennen die Logik von anderen Einrichtungen, an die Klientinnen verwiesen werden können.

Die Herausforderung für Sozialarbeiterinnen ist es also, zwischen diesen zum Teil widersprüchlichen Logiken und verschiedenen Handlungsprogrammen zu wechseln – und zwar so, dass es der Situation und den Klientinnen angemessen ist. Der Grad an Komplexität, der hier von den Sozialarbeiterinnen – gemeinsam mit den Klientinnen – zu managen ist, geht in bestimmter Hinsicht weit über die Komplexität hinaus, mit der etwa eine systemische Psychotherapeutin in ihrem professionellen Alltag konfrontiert ist: Sie kann sich auf bestimmte Handlungsprogramme konzentrieren, auf die sie spezialisiert ist und wird z.B. nicht entscheiden müssen, ob sie eine Geldaushilfe gewähren soll oder während des Beratungsgesprächs selbst eine

wichtige Akteurin im Feld (etwa die Hausverwaltung) anrufen soll oder nicht.

Zusätzlich zur Komplexität kommt oft noch Zeitdruck: Fristen – etwa bei Gericht – müssen zuerst einmal eingeschätzt und dann gehandhabt werden. Diese Einschätzung und Abstimmung der unterschiedlichen „Eigenzeiten“ der beteiligten Systeme beeinflussen die Vorgangweise des Sozialarbeiterinnen-Klientinnen-Systems.

Nun könnte man sich fragen, wie bei dieser Fülle an Handlungsprogrammen, zwischen denen Sozialarbeiterinnen oft unter Zeitdruck wählen müssen, ein Modell hilfreich sein kann, das im Kontext psychosozialer Beratung und Therapie entwickelt wurde.

Durch die Projektarbeit bei FAWOS haben sich zwei zentrale Ebenen herauskristallisiert, für die der lösungsfokussierte Ansatz für die beschriebene komplexe Alltagsarbeit der Sozialarbeiterinnen entscheidende, nützliche Anregungen bietet: Das ist zum einen die Auftrags-, Ziel- und Kontextklärung

und zum anderen der bewusste und genaue Umgang mit Sprache auch in den Interaktionen, die jenseits von psychosozialer Beratung sind.

### 1) Auftrags-, Ziel- und Kontextklärung

Das Ansetzen an den Zielen und am Bezugsrahmen der Klientinnen hilft, die Komplexität zu reduzieren und handhabbar zu machen. Einerseits besteht das Problem der Klientinnen ja oftmals darin, dass ihr Bezugsrahmen, ihre Prioritäten mit den Logiken der anderen beteiligten Systeme in Konflikt geraten sind. Ein naheliegender Impuls ist es da, die scheinbar oder wirklich unpassende Wirklichkeitskonstruktion der Klientinnen abzuwerten. Paradoxerweise kann es aber gerade dann gelingen, die Logik der Klientinnen mit der Logik der anderen Systeme (wieder) in Kontakt zu bringen, wenn an den Vorstellungen der Klientinnen von einer erwünschten realisierbaren Zukunft angeknüpft wird. Wie Insoo Kim Berg treffend sagt: "The client's goal drives the activity!". Andererseits kann eine genaue Abklärung der Ziele der Klientinnen dazu führen, dass es in einem bestimmten Fall

vielleicht wirklich „nur“ darum geht, gewünschte Fachexpertise – also Informationen – zur Verfügung zu stellen oder materielle Hilfe zu gewähren.

Genauere Auftrags- und Zielklärung kann also helfen, die Kombination von möglicher psychosozialer Beratung UND anderen Hilfen zu steuern. (vgl. Kaimer 2007:13) Der lösungsfokussierte Ansatz bietet Vorschläge für Haltungen und Tools, um an Bezugsrahmen und Zukunftsvorstellungen der Klientinnen anzusetzen.

Dieser Zugang hat sich in dem Projekt mit dem FAWOS-Team als nützlich erwiesen.

Im vorliegenden Handbuch wird dieses Thema in den Abschnitten zur Einstiegsfrage, zur Expertise des Wissens und des Nicht-Wissens und im Abschnitt „Zielvereinbarungen“ behandelt. Um den Grad der Zielerreichung aus der Sicht der Klientin und anderer relevanter Akteurinnen zu erheben und ressourcenorientiert zu entwickeln, eignet sich vor allem das Instrument der Skalierungsfragen (siehe dazu den entsprechenden Abschnitt).

## 2) Der bewusste Umgang mit Sprache und Kommunikation

Handlungsformen der Sozialarbeiterinnen, die jenseits von psychosozialer Beratung liegen – wie z.B. Fachinformationen zur Verfügung stellen, Vereinbarungen treffen und kontrollieren, materielle Hilfen zur Verfügung stellen und anderes mehr – bedienen sich auch des Mediums Sprache. Das Hauptinstrument von professionellen Helferinnen, die in der Sozialen Arbeit tätig sind, ist das Gespräch. (vgl. Pantucek, 2006) Das ist vor allem das Gespräch mit Klientinnen, aber auch Gespräche mit anderen relevanten Akteurinnen. Jeder einzelne kleine Interaktionsschritt im Gespräch beeinflusst sozusagen „nebenbei“ die Wirklichkeitskonstruktion aller Beteiligten. (sehr empfehlenswert dazu Bavelas et al.:2007)

Durch seine Vorschläge für psychosoziale Beratung und für den Auftrags- und Zielklärungsprozess kann der lösungsfokussierte Ansatz helfen, eine größere Sensibilität im Umgang mit Kommunikation und

Sprache zu entwickeln. Diese Sensibilität kann genutzt werden, um in scheinbar alltäglichen Interaktionssituationen, die jenseits von psychosozialer Beratung liegen, die Interventionsmöglichkeiten von Sprache bzw. von Kommunikation zu nutzen.

In dem Modellprojekt wurde etwa auf der Ebene des Sekretariats an der Interaktion mit den Klientinnen am Telefon und am Empfang gearbeitet.

### **Abschließende Bemerkung**

Am Beginn dieses Textes haben wir davon gesprochen, dass das Handbuch der „Schlussstein“ des Modellprojektes bei FAWOS sei. Der Begriff Schlussstein kommt aus der Baukunst. Laut Wikipedia wird als Schlussstein „der keilförmige Stein am höchsten Punkt eines Gewölbes oder Bogens bezeichnet. Beim Bau spielt der Schlussstein eine entscheidende Rolle: Erst wenn er eingesetzt ist, wird die Konstruktion selbsttragend, und das Gerüst, das die Steine bisher gestützt hat, kann entfernt werden.

Aufgrund seiner besonderen Bedeutung und zentralen Position ist er häufig plastisch ausgestaltet und verziert. Er trägt sehr häufig die Initialen des Erbauers [oder der Erbauerin] und das Baujahr des Hauses.“

Für das Ende des Projektes scheint uns diese Metapher sehr passend.

Für die Herausforderung des FAWOS Teams (aber auch für die Herausforderung begleitender Praxisforschung), die Arbeit mit Klientinnen professionell zu gestalten, passt diese Metapher allerdings gar nicht: Die Arbeit mit Klientinnen ist wesentlich komplexer und „nicht-trivialer“ als die Errichtung eines Gebäudes. Auf der Ebene von Projektorganisation ist das Projekt fertig und findet mit der Erstellung dieses Handbuchs einen wertvollen und würdigen Abschluss. Auf der Ebene der professionellen Arbeit mit Klientinnen muss weiter erprobt und gearbeitet werden. Diesen Punkt haben die FAWOS Mitarbeiterinnen in der Konzeption des Handbuchs gut abgebildet: Das Handbuch wird weder bei

FAWOS noch darüber hinaus in einer gebundenen Form erscheinen. Die Texte, die erstellt wurden, befinden sich in einer Mappe. Erweiterungen, Korrekturen, Vertiefungen und Anreicherungen sind so möglich und gewünscht.



## **2. Einstieg**

Dieses und die nachfolgenden Kapitel wurden von den Mitarbeiterinnen von FAWOS verfasst.

### Kultureller Unterschied

Für die praktische Anwendung bei FAWOS ist es wichtig festzuhalten, dass diese Methode in einem ganz bestimmten kulturellen und sozialpolitischen Kontext entwickelt wurde, der sich sehr von den Bedingungen und Gegebenheiten unterscheidet, unter denen Sozialarbeit in unserer Fachstelle geschieht. Die amerikanische Kultur, aus der sie kommt, betont jedenfalls stark die Eigeninitiative und Verantwortlichkeit der Klientinnen. Es gibt keine Tradition des Wohlfahrtsstaates, welche Verantwortlichkeit im sozialpolitischen Sinne beinhaltet. Dazu kommt noch, dass die Methode wie viele andere, ihren Ursprung aus der Psychotherapie bezieht, die ein Hilfsangebot außer dem therapeutischen Gespräch nicht vorsieht.

Im Gegensatz dazu hat FAWOS den politischen Auftrag, wenn möglich Wohnungslosigkeit zu

verhindern und auch entsprechende (finanzielle) Ressourcen bei der Hilfestellung anzubieten, was ein mitunter rasches Handeln der Sozialarbeiterinnen bedingt. Unsere Arbeitsweise geht also weit über eine reine Beratung hinaus. Die Klientinnen sind auch gewohnt, mit einem konkreten Hilfsangebot rechnen zu können, wenn sie Hilfe in einer entsprechend beworbenen Institution suchen. Jedenfalls ist eine kritische Auseinandersetzung mit dieser Art der Beratung sinnvoll, z.B. wie weit die Methode in das sozialarbeiterische Handeln adaptierbar ist, beziehungsweise wie weit neoliberale Tendenzen zum Schaden der Klientinnen in dieser Methode über Gebühr betont sind.

## **3. Mitarbeiterinnen - Tools**

### **3.1. MAG**

Das lösungsfokussierte Mitarbeiterinnengespräch

Das jährliche strukturierte Mitarbeiterinnengespräch (MAG) ist eine wesentliche Ergänzung der Alltagskommunikation von Führungskraft und Mitarbeiterin. Es bietet beiden die Möglichkeit, die Arbeitsroutine und die Alltagskommunikation gezielt zu unterbrechen und aus einer Helikopterperspektive Resümee über das letzte Arbeitsjahr zu ziehen, sowie gemeinsam Erfahrungen und Erwartungen auszutauschen.

Im Sinne einer aktiven Wahrnehmung der Führungsrolle gibt es Gelegenheit, die Erfolge und Bemühungen der Mitarbeiterinnen wertzuschätzen und zu sichern. Darüber hinaus soll für Defizite, Schwierigkeiten und Probleme ein konstruktiver Veränderungsprozess eingeleitet werden. Auf dieser Basis werden dann Zielvereinbarungen für das nächste Jahr getroffen.

Das MAG ist eines der wirksamsten Führungsinstrumente eines Unternehmens, um die Arbeitsergebnisse, die Leistungsprozesse, das Arbeitsklima und die Potentialentwicklung von Mitarbeiterinnen zu steuern und zu fördern. Es entwickelt die Kommunikations- und Führungskultur und unterstützt die Zielerreichung und Leistungsprozesse. Ausserdem gestaltet das MAG die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiterin und ermöglicht es den Mitarbeiterinnen, aktiv eigene Anliegen und Interessen einzubringen.

Der Inhalt des MAG ist zweigeteilt: Einerseits gibt es eine Rückschau auf das vergangene Jahr und damit verbunden eine Standortbestimmung und andererseits eine Vorausschau auf und Planung für das nächste Jahr. In der Rückschau wird eine Bilanz bezüglich der Aufgaben- und Arbeitsschwerpunkte gezogen. Es werden besondere Herausforderungen und Erfahrungen diskutiert. Wie haben sich die Arbeitsbeziehungen zwischen Führungskraft, zwischen den einzelnen Berufsgruppen und den Kolleginnen gestaltet? Was sind die Stärken der Mitarbeiterin aus

der eigenen Sicht bzw. aus der Sicht der Führungskraft? In der Vorausschau gehen die beiden Gesprächspartnerinnen auf künftige Aufgaben und die damit verbundenen Entwicklungsperspektiven und -wünsche ein. Es werden Zielvereinbarungen getroffen, Förder- und Entwicklungsmaßnahmen erarbeitet und ein Ergebnisprotokoll erstellt, welches sowohl von der Führungskraft, als auch von der Mitarbeiterin unterschrieben wird.

Ausgehend von unserer umfassenden Praxiserfahrung in der Einführung und Anwendung des MAG wurde bei FAWOS das Instrument weiterentwickelt. Der lösungsfokussierte Aufbau der Gesprächsleitfäden und die lösungsfokussierte Gesprächsführung ermöglichen es sowohl der Führungskraft als auch den Mitarbeiterinnen, problematische und konflikthafte Themen auf einfache und konstruktive Art und Weise anzusprechen. Erst dadurch wird in vielen Gesprächen das volle Potential des MAG, neben Würdigung des Geleisteten auch Entwicklungs- und Veränderungsprozesse einzuleiten, erhöht wirksam.

## Die Zielvereinbarung

Ausgehend von den Organisationszielen einerseits und der Stellenbeschreibung bzw. dem Anforderungsprofil der konkreten Stelle andererseits, werden die Aufgaben der Mitarbeiterin an Ziele gebunden.

## Die Grundlogik

Zielvereinbarungen setzen auf der Idee auf, dass die Eigensteuerung der Mitarbeiterinnen die bessere Option, im Vergleich zur Anordnung von oben ist.

Lösungsfokussiert formulierte Zielvereinbarungen beschreiben den erreichten Zielzustand, als ob das Ziel bereits erreicht wäre.

Es wird das gute Ergebnis, der Zielzustand, der Output vorweggenommen und beschrieben.

Durch die Beschreibung des Zielzustandes wird erkannt, was genau schon erreicht ist.

Zur Überprüfung werden Kriterien vereinbart: Woran werden wir oder andere erkennen, dass das Ziel erreicht ist?

Welche notwendigen Maßnahmen zur Unterstützung der Zielerreichung müssen vereinbart werden?

Durch das regelmäßige Abhalten von Mitarbeiterinnengesprächen profitieren nicht nur die Mitarbeiterinnen, sondern auch die Vorgesetzten und das Unternehmen.

Die Mitarbeiterinnen sind im Rahmen des Mitarbeiterinnengesprächs in der Lage, eigene Ziele, Vorstellungen und Wünsche zu formulieren. Sie erkennen persönliche Entwicklungsmöglichkeiten und können konkrete Fördermaßnahmen vereinbaren.

Die Führungskraft muss und darf sich mit Leistungen und Verhaltensweisen der Mitarbeiterinnen auseinandersetzen, erhält Informationen zur Verbesserung der eigenen Führungsarbeit und kann die Motivation und das Kooperationsklima der eigenen Einrichtung erhöhen und verbessern.

Das Unternehmen kann in vielerlei Hinsicht profitieren. Der Einsatz der Mitarbeiterinnen kann optimiert werden. "Die richtige Mitarbeiterin befindet sich zur rechten Zeit am richtigen Arbeitsplatz." Es wird die Qualität der erbrachten Dienstleistung

verbessert. Ausserdem wird nicht nur die Kundinnenzufriedenheit, sondern auch die Mitarbeiterinnenzufriedenheit gesteigert. Dies sind bei weitem nicht alle Vorteile für Mitarbeiterinnen, Vorgesetzte und Unternehmen, aber die Aufzählung lässt bereits erkennen, dass es sich um win-win Situationen handelt.

Was ist nun so besonders an dem lösungsfokussierten Mitarbeiterinnengespräch?

Grundsätzlich ist das Mitarbeiterinnengespräch eines der wirksamsten Führungsinstrumente eines Unternehmens, um die Arbeitsergebnisse, die Leistungsprozesse, das Arbeitsklima und die Potentialentwicklung von Mitarbeiterinnen zu steuern und zu fördern.

Lösungsfokussiert arbeiten heisst in diesem Zusammenhang die Ausrichtung auf das Positive (Wenn Sie das letzte Jahr betrachten, womit sind Sie besonders zufrieden, was ist Ihnen besonders gut gelungen?). Wir sehen uns nicht das an, was nicht funktioniert hat, sondern nur das, was gut funktioniert hat.



Weiters werden mit Hilfe von Zielvereinbarungen Lösungen für die Zukunft gefunden.

Als weiteres Tool des lösungsfokussierten Beratungsansatzes werden „zirkuläre Fragen“ verwendet, indem gefragt wird, was die Kolleginnen und/oder die Klientinnen sagen würden (Wenn wir Ihre Kolleginnen/Klientinnen fragen würden, was Sie noch verbessern oder entwickeln könnten – was würden diese sagen?).

Als sehr hilfreich möchte ich die lösungsfokussiert formulierten Leitfäden bezeichnen, welche individuell für die verschiedenen Berufsgruppen entwickelt und formuliert wurden.

Allein, um diese Leitfäden vor dem Mitarbeiterinnen-gespräch ausfüllen zu können, mussten sich sowohl Mitarbeiterinnen als auch die Leitung ca. eine Stunde Zeit nehmen und sich auf die Arbeitsbeziehung konzentrieren. Das ist etwas, wofür im Berufsalltag leider keine Zeit bleibt.

Die Leitfäden für lösungsfokussierte Mitarbeiterinnen-  
gespräche finden Sie im Anhang.

## 3.2. Das Iterative Reflecting Team

### Einführung

Das Iterative Reflecting Team (IRT), als Variante des klassischen Reflecting Teams (RT), ist anwendbar in Gruppen, in denen eine Person (hier Fallbringerin) ein Anliegen hat, und die anderen Gruppenmitglieder bereit sind, dieser Person zu helfen. Die Fallbringerin navigiert durch den Prozess. Die Aufgabe der Prozessmoderatorin ist es, die Regeln des IRT zu kommunizieren und auf deren Einhaltung zu achten.

Durch eine Vielzahl von verschiedenen Betrachtungs- und Reflexionsebenen wird durch das IRT die Entwicklung von Lösungen ermöglicht.

Das Besondere am IRT ist, dass innerhalb kürzester Zeit Ergebnisse erzielt werden können.

### Entstehungsgeschichte

Die Grundstruktur des Reflecting Teams (RT) wurde von Tom Andersen, einem norwegischen Therapeuten, entwickelt.

Um die Weiterentwicklung zum IRT nachvollziehen zu können, sei diese hier verkürzt dargestellt:

In Phase 1 verfolgt das RT schweigend das Gespräch zwischen Moderatorin und Fallbringerin (max. 30-40 Min.). In der 2. Phase reflektiert das RT über das Gesprochene, Moderatorin und Fallbringerin hören zu (max. 10 Min.). In der 3. Phase wird die Fallbringerin befragt, was von dem Gehörten interessant gewesen sei, und was aufgegriffen werden soll. Ein nochmaliges Einsteigen in das Thema wird vermieden.

In den Anfängen des Reflecting Teams lag die Konzentration auf den unterschiedlichen Sichtweisen eines Problems, sowie bei Erklärungsmodellen hinter dem Problem, um eine Problemlösung zu entwickeln.

Im lösungsfokussierten Ansatz nach Steve de Shazer werden Lösungen als vom Problem unabhängig entwickelte Möglichkeiten, wie Menschen sich anders verhalten können, gesehen (vgl. de Shazer 1989). So reflektiert das RT nicht mehr über Probleme und deren Lösungen, sondern nur über mögliche Lösungen (vgl. Dahm&Geiken: Reflecting solutions, 1998).

Der Weg zum Iterativen Reflecting Team:

Wie können wir miteinander reden, damit gegenseitiges Verstehen möglich ist? Diese Fragestellung ergab sich aus Gruppensupervisionen, in denen reger Informationsaustausch aufgrund eines nicht klar formulierten Anliegens einer Supervisandin stattfand, der letztlich jedoch in einem Kreislauf endete, noch mehr oder anderes wissen zu wollen, ohne zu dem gewünschten Verstehen zu führen.

Die Idee, die daraus entstand, war, ein RT in kurzen Abständen häufiger das Gesprochene reflektieren zu lassen, wobei die Supervisandin (hier Fallbringerin) die Richtung, in die reflektiert wird, bestimmt. Die Fallbringerin ist richtungsweisend im reflexiven Dialog. Durch Iterationen (Wiederholungen) der Runden von Phase 1-3 (siehe RT) soll eine optimale Lösung erzielt werden.

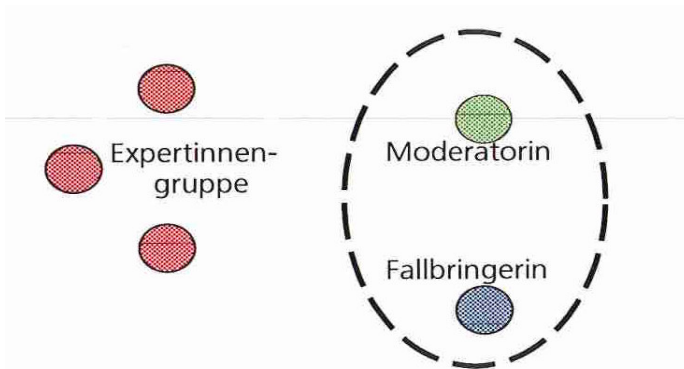
Die Rolle der Beraterin verändert sich hier in Richtung einer Prozessmoderatorin, die in erster Linie kommuniziert, wer wann mit wem spricht, und erst in zweiter

Linie eigene Reflexionen und Ideen in den Prozess einbringt.

## Das Praktische Vorgehen

Im Folgenden wird das genaue Setting und Vorgehen dargestellt.

Phase 1: Moderatorin und Fallbringerin sprechen ca. 3-4 Minuten über das Anliegen der Fallbringerin, währenddessen die Expertinnen „nur“ zuhören.

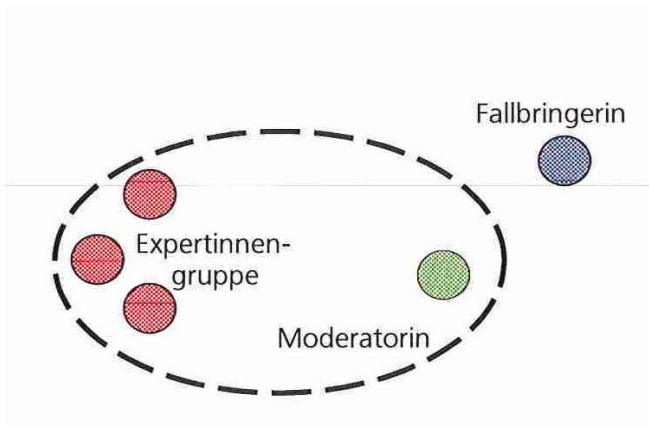


Phase 2: Die Moderatorin lädt die Fallbringerin dazu ein, dem Gespräch der Moderatorin mit den Expertinnen zuzuhören und sich dabei körperlich abzuwenden (z.B. aus dem Fenster zu schauen).

Moderatorin und Expertinnen sprechen max. 5-7 Minuten über das Anliegen der Fallbringerin.

Die Moderatorin beginnt mit folgender Frage:

„Was haben Sie spontan für Ideen, Phantasien oder Gedanken, von denen Sie meinen, dass sie für Person X hilfreich sind?“ Die Moderatorin fungiert hierbei als „Ideen-Katalysator“, stellt Fragen wie: „Welche Ideen gibt es noch...?“



Phase 3: Die Moderatorin eröffnet die nächste Sequenz mit der Fallbringerin mit folgender Frage: „Was von dem Gehörten ging in die gewünschte Richtung?“ (Die Expertinnen hören zu und halten keinen Blickkontakt mit der Fallbringerin.) Die

Sequenz wird beendet mit der Frage: „Worüber sollte das Team jetzt sprechen, so dass es weiterhin in die gewünschte Richtung geht?“ (insgesamt max. 5 Minuten), danach fährt die Moderatorin mit Phase 2 fort.

Nach zwei bis drei Durchgängen (Iterationen) leitet die Moderatorin die Abschlussphase ein, indem sie das Gespräch mit der Fallbringerin mit folgender Frage schließt:

„Auf einer Skala von 1 bis 10, wobei 1 dafür steht, dass Ihr Anliegen minimal behandelt wurde und 10 dafür, dass Ihr Anliegen bisher maximal hilfreich behandelt wurde – Wo stehen Sie jetzt? Reicht Ihnen das zum gegenwärtigen Zeitpunkt, oder möchten Sie weitergehen?“

Eine weitere Ergänzung ist, dass ein Platz der Expertinnengruppe frei bleibt und dieser im Bedarfsfall von den Beobachterinnen für Wortmeldungen in Anspruch genommen werden kann. Dadurch ist es möglich, dass auch die



Beobachterinnen aktiv mitarbeiten und ihre Ideen einbringen können.

Aspekte des Settings, die für das Gelingen von Bedeutung sind:

Navigation der Fallbringerin:

Diese steuert den Prozess durch das Formulieren des Anliegens. Sie bestimmt selbst die Richtung, wird dabei immer konkreter und spezifiziert das Ziel. Wesentlich für den gesamten Verlauf der Fallbesprechung ist, dass das Besprochene nützlich für die Fallbringerin ist.

Strikte Trennung von Zuhören und Sprechen:

Durch die strikte Trennung der direkten Kommunikation zwischen Fallbringerin und Expertinnen (Phase 1 und Phase 2) werden sogenannte „ja, aber...“ Schleifen vermieden.

Körperliches Abwenden der Fallbringerin:

Dies ermöglicht der Fallbringerin eine besondere Intensität des Zuhörens und fördert das freie Assoziieren der Expertinnen.

Wohlwollende Haltung:

Die Moderatorin und die Expertinnen können nur aus einer wohlwollenden und wertschätzenden Haltung heraus hilfreich sein. Keinesfalls sollte ein Klima des „Ich weiß es besser.“ entstehen. Durch Nachfragen der Moderatorin wie „Was war hilfreich?“, „Was ging in die gewünschte Richtung?“, soll diese Haltung unterstützt werden.

Freiheit der Expertinnengruppe:

Die Expertinnen können ungehindert ihren Einfallsreichtum darlegen, da eine etwaige Kurskorrektur rechtzeitig vorgenommen wird. Die Fallbringerin gibt an, welche Idee in die gewünschte Richtung geht, erst dann wird der Lösungsweg differenzierter ausgebildet, wobei jede Ausdifferenzierung

wiederum von den Expertinnen mit spontanen Ideen eingeleitet wird.

Abschlussevaluation:

Die Skalierungsfragen bieten die Möglichkeit, den Prozess genau zu evaluieren und auch, diesen zu beenden.

Erfahrungsbericht:

Die Fallbesprechungen im FAWOS-Team wurden im Zeitraum von einem Monat nach dem Modell des Iterativen Reflecting Teams gestaltet.

Hierbei gab es eine Moderatorin, eine Fallbringerin und Expertinnen (max. 4 Personen).

Wie die Mitarbeiterinnen ihre jeweilige Rolle erlebten, wird im folgenden dargestellt. Es handelt sich um Einzelfeedbacks, womit sich divergierende Angaben erklären.

Moderatorin:

Diese Rolle ist wesentlich, um den Verlauf des IRT zu steuern.

Es verlangt hohe Konzentration auch auf den inhaltlichen Ablauf, damit die Expertinnen wertschätzend und nicht nach den gewohnten Strukturen des Fallteams im Sinne von „Ich würde es so machen.“ etc. agieren. Es wird angemerkt, dass für die weitere Verwendung des Modelles des IRT für die Fallbesprechungen noch Handwerkszeug benötigt wird.

Die Rolle wird als anstrengend erlebt.

Fallbringerin:

Das IRT wird als angenehm erlebt, da die Fallbringerin in Ruhe erzählen kann und nicht durch Zwischenfragen irritiert wird.

Für die Fallbringerin ist es oftmals schwierig, den Expertinnen zuzuhören und nicht mitreden zu dürfen. Konkrete Ideen der Expertinnen sind sehr hilfreich.

Die Position ist schwierig, wenn das Gefühl entsteht, dass die Expertinnen das Gesagte nicht in die gewünschte Richtung auslegen.

Die Fallbringerin muss die Frage an die Expertinnen so genau und konkret wie möglich definieren.

Expertinnen:

Das Modell des IRT wird als zeitaufwändig und als Herausforderung erlebt, aber auch als sehr angenehm, da sich die Gruppe auf eine konkrete Fragestellung konzentrieren kann und es keine Zwischenfragen gibt.

Die verschiedenen Ideen der Expertinnen stehen wertschätzend nebeneinander.

Als positiv wird die kleine Gruppe von max. 4 Personen bemerkt.

Anwendbarkeit bei FAWOS

Nachdem Fallbesprechungen bisher ohne Einsatz einer Moderatorin unter Beteiligung des Gesamtteams (zumeist hohe Anzahl an Personen), mitunter in einem Klima von „Ratschläge erteilen“ bzw. „Ich

würde es so machen.“ stattfanden, stellte die Erprobung des IRT durchaus eine Innovation dar.

Demzufolge wird hier im Besonderen die Gruppengröße sowie die Konzentration und Aufmerksamkeit auf die jeweilige Fragestellung und die damit verbundene hohe Gesprächsdisziplin als positiv betrachtet.

Weiters wird auch die „Freiheit“ der Expertinnen bei der Auseinandersetzung mit der Fragestellung als positiv erlebt. Die Beschäftigung mit der Frage kann in jede erdenkliche Richtung gehen, auch auf den ersten Blick absurde Assoziationen können einen hilfreichen Input liefern. Dies ermöglicht im Gegensatz zu den bisherigen Fallbesprechungen bei FAWOS, die oftmals sehr faktenorientiert waren und auf bekannte Lösungswege abzielten, eine in alle Richtungen offenere Betrachtung der von der Fallbringerin eingebrachten Fragestellung. Auch wird diese „offenere“ Art der Auseinandersetzung mit der Problemstellung als weniger wertend erlebt.

Es bedarf sicher weiterer Übung (ev. auch unter Anleitung einer Professionistin), um das IRT als Modell für Fallbesprechungen zu implementieren, bzw. gilt es herauszufinden, ob das IRT für alle Arten von Fallbesprechungen die geeignete Methode ist. Vor allem für Fragestellungen, die nur faktischer/rechtlicher Art sind, scheint das IRT nicht geeignet.

Notizen für die Fallbringerin – Vorlage kann bei der Analyse von Videoaufzeichnungen und auch beim Iterativen Reflecting Team angewendet werden:

**Mein(e) Anliegen für die Fallbesprechung** – die Anliegen werden in den einzelnen Runden formuliert, beginnen Sie mit dem, was Ihnen am interessantesten, wichtigsten erscheint.

Was fällt meinen Kolleginnen auf, was in dem Gespräch besonders gut gelungen ist?

**Ideen/Überlegungen für eine wertschätzende Rückmeldung:**

Allgemeine Rückschlüsse für mich:





## **4. Tools**

### **4.1. Skalierungs-Frage**

Die Skalierungs-Frage ist ein Instrumentarium innerhalb eines Beratungssettings, das einerseits die Möglichkeit bietet, einen emotionalen, intuitiven oder oftmals für die Klientinnen nicht oder schwer fassbaren „Ist-Zustand“ innerhalb einer von der Sozialarbeiterin gesetzten Skala (von 1 bis 10) zu beschreiben.

*„Wenn 10 das ist, wie es sein soll/wo Sie hin wollen, und 1 das Gegenteil davon, wo auf einer Skala von 1-10 würden Sie sagen, dass Sie sich im Moment befinden?“*

Andererseits ist es mit Hilfe dieses Tools möglich, persönliche Erwartungshaltungen und Einschätzungen zukünftiger bzw. noch nicht eingetretener Ereignisse auszudrücken.

*„Auf einer Skala von 1 bis 10 wie hoch schätzen Sie die Chancen, dass Sie es schaffen, das Geld für den Mietzinsrückstand selber aufzubringen?“*

Die Skalierungsfragen bieten für die Sozialarbeiterin eine Form, Zugang zur Selbstwahrnehmung und Einschätzung der Klientin zu bekommen. Diese bietet darüber hinaus, durch das Miteinbeziehen des relevanten sozialen Umfeldes wie Freundinnen, Verwandte und Bekannte auch die Möglichkeit, eine Einschätzung des angenommenen Fremdbildes der Klientin zu bekommen.

*„Auf einer Skala von 1 bis 10 als wie wahrscheinlich würde es Ihre Mutter sehen, dass Sie die Miete das nächste Monat bezahlen werden?“*

Wenn das soziale Umfeld die Situation höher oder anders einschätzt als die Klientin, kann man fragen:

*„Was sieht Ihre Freundin, Bekannte...., bzw. was weiß Ihre Freundin, Bekannte, ...über Sie, was Sie nicht sehen/wissen?“*

Neben den Möglichkeiten, einen „Ist-Zustand“ gemeinsam mit der Klientin zu erheben, bieten die Skalierungsfragen vor allem im Zusammenhang mit dem lösungsfokussierten Ansatz ein Instrumentarium, das es erlaubt, auch konkrete Schritte zu einer Veränderung der momentanen Situation zu

erarbeiten. Dies wird ermöglicht, indem der momentane Zustand der Klientin als Ausgangsbasis herangezogen wird und die Klientin ermutigt wird, Phantasien zu entwickeln, um sich innerhalb der Skala in einem realistischen Ausmaß zu verbessern.

*„Sie haben Ihre jetzige Situation mit 2 bewertet, was müsste passieren/was könnten Sie unternehmen, um auf 3 zu gelangen?“*

Oder:

*„Angenommen Sie wären auf 3, was würden Sie dann tun, was Sie jetzt nicht tun?“*

In manchen Situationen ist es der Klientin nicht möglich, direkten Zugang zu konkreten Lösungsschritten zu gewinnen. In diesem Fall bietet sich die Variante an, nicht nach dem Weg der Lösung, sondern nach spürbaren Veränderungen zu fragen, falls diese angenommen bereits eingetreten wären.

*„Sie haben Ihre jetzige Situation mit 2 bewertet. Wenn Sie sich eine Stufe nach oben bewegten, woran würden Sie das merken/was würde anders sein in Ihrem Leben?“*

Die Skalierungs-Fragen sind in diesen beschriebenen Formen in der Fachstelle für Wohnungssicherung einsetzbar. Dieses Tool bietet weiters eine gute Möglichkeit, eine etwaig gestellte Einstiegsfrage (siehe Kapitel 4.6) mittels Skala zu überprüfen. Das heißt, es läßt sich am Ende des Beratungsgespräches abklären, inwieweit die Erwartungen der Klientin eingetroffen sind oder nicht. In letzterem Fall bietet sich die Möglichkeit an, Verbesserungsvorschläge von seiten der Klientinnen einzuholen. Dies hat den Vorteil, adäquate Veränderungen im weiteren Beratungsverlauf feststellen zu können.

## 4.2. Komplimentieren

Beim lösungsfokussierten Ansatz wird der Schwerpunkt in der Beratung auf das Potential der Klientinnen und ihre Stärken gelegt. Es ist daher eine wesentliche Aufgabe der Beraterinnen, dieses Potential den Klientinnen, die sich oftmals hilflos, ohnmächtig und als Versagerinnen fühlen, bewusst zu machen.

Eine sehr effektive Möglichkeit dazu stellt das sogenannte Komplimentieren dar. Hierbei ist es erforderlich, dass die Beraterin sehr bewusst die bereits gesetzten Handlungen und Leistungen der Klientinnen wahrnimmt und diese durch Verbalisieren den Klientinnen bewusst macht.

Sehr häufig passiert es, dass die Klientinnen sich wegen ihrer Versäumnisse schuldig fühlen und ihr eigenes Handeln als nichts Besonderes abtun. Dadurch schwächen sie beständig ihr Selbstwertgefühl, und die Spirale dreht sich nach unten.

Durch Komplimentieren ist es möglich, die Aufmerksamkeit der Klientinnen auf Stärken und Erfolge in der Vergangenheit zu lenken, die beim Erreichen ihrer Ziele in der Zukunft hilfreich sein können.

Durch die Hervorhebung der bereits unternommenen Lösungsversuche kann das Vertrauen der Klientinnen in ihre eigene Handlungskompetenz sukzessive wieder gestärkt werden.

Ein ganz essentieller Punkt dabei ist die zugrunde liegende Haltung der Beraterin. Komplimente, die gemacht werden, ohne ernst gemeint zu sein bzw. der Motivation entspringen, freundlich oder nett zu den Klientinnen zu sein, verfehlen ziemlich sicher die beabsichtigte positive Wirkung.

Hingegen kommen Komplimente, die wirklich gemeint werden und der Realität entsprechen, üblicherweise auch bei den Klientinnen an, selbst wenn sie von diesen in einer ersten Reaktion (aus Bescheidenheit vielleicht) abgewehrt werden. Es ist dies oft im Gesichtsausdruck der Klientinnen, der sich plötzlich aufhellt, sichtbar. Und es ist anzunehmen,

dass sie die positive Einschätzung der Beraterinnen teilen können, wenn sie zustimmend nicken.

Die Komplimente können mithelfen, das Macht-Ohnmachts-Gefälle zwischen Beraterin und Klientin zu relativieren und die Klientinnen in ihrem Verantwortungsgefühl und ihrer Zuversicht zu bestärken. Dadurch wird es den Klientinnen schrittweise wieder möglich, sich selbst mehr zuzutrauen, Hilfe mit gutem Gefühl anzunehmen und wieder Herr bzw. Frau der Situation zu werden, soweit dies möglich und realistisch ist.

Es mag in Ausnahmefällen auf den 1. Blick schwierig erscheinen, Grund für Komplimente zu sehen. Die Beraterin kann dies als besondere Herausforderung sehen, im Berg der Probleme und Unzulänglichkeiten nach dem Schatz des Potentials und der besonderen Fähigkeiten der Klientin zu graben und fündig zu werden.

## Beispiele für Komplimente

Aus der Sicht der Sozialarbeiterinnen:

Bewusst machen, dass es tatsächlich eine großartige Leistung darstellt, mit sehr wenig Geld auszukommen und eine Familie zu ernähren.

Versuchte Kontaktaufnahmen mit Hausverwaltungen/ Rechtsanwältinnen, selbst wenn diese nicht zum erwünschten Resultat geführt haben, positiv hervorheben.

Würdigen, dass die Klientinnen den Kopf nicht (mehr) in den Sand stecken, sondern den Weg in die Beratungsstelle gefunden haben und somit bereits an der Lösung ihres Problems arbeiten.

Wertschätzen, dass eingeschriebene Briefe von den Klientinnen abgeholt und Dokumente mitgebracht worden sind.

Zusammenfassen aller bereits unternommenen Versuche einer Problemlösung.



Aus der Sicht der Sekretärinnen:

Bei Anruf von Klientinnen, die einen vereinbarten Termin nicht einhalten können, und sich telefonisch melden, um diesen abzusagen:

Der Anruf wird von den Sekretärinnen dankend entgegengenommen und wertgeschätzt, dass die Klientinnen sich gemeldet und den Termin rechtzeitig abgesagt haben.

Klientin mit vereinbartem Termin erscheint pünktlich bzw. zu früh zum Termin: Ebenfalls wertschätzende Reaktion der Sekretärin, dass Klientin besser zu früh als zu spät kommt.

Klientin hat Brief (Information) von FAWOS erhalten und gibt telefonisch Rückmeldung, dass sie die Hilfe von FAWOS nicht benötigt, weil sie sich alles selbst regeln konnte:

Die Sekretärin bedankt sich für die Rückmeldung.

Klientin erscheint zum Termin mit allen erforderlichen Unterlagen in sichtlich geordneter Form:

Die Sekretärin reagiert ebenfalls wertschätzend darauf.

### 4.3. Zielvereinbarungen

Sozialarbeit ist auch Vertragsarbeit, bei der Konsens über die Ziele herrscht.

Was ist das Ziel der Organisation?

Sozialarbeiterinnen arbeiten bei FAWOS in einer Institution, die aus öffentlichen Mitteln finanziert wird und die einen bestimmten Auftrag zu erfüllen hat.

Deshalb ist es notwendig, dass die Sozialarbeiterinnen einerseits die Ziele der Klientinnen kennen, um möglichst nah an diesen Zielen arbeiten zu können. So ist sichergestellt, dass die Klientin ihr Bestmöglichstes tut, um die Situation in die gewünschte Richtung zu verbessern.

Andererseits hat jedoch die Institution einen sozialarbeiterischen Auftrag, in dessen Rahmen die zielgerichtete Intervention erfolgen muss: Der Auftrag bei FAWOS ist relativ klar, aber auch deutlich eingeschränkt: Es soll versucht werden, Wohnungen zu sichern.

Es ist also klar, was die Einrichtung, die Organisation will – aber was wollen die Klientinnen?

Idealerweise wollen die meisten Klientinnen ihre Wohnung behalten und dafür auch etwas tun. Es wäre aber falsch, dies grundsätzlich anzunehmen.

Wollen diese ihre Wohnung wirklich behalten, hoffen sie vielleicht insgeheim, dass ihnen die Entscheidung – Wohnung behalten oder aufgeben – jemand anderer abnimmt? Wollen sie zwar die Wohnung behalten, aber keinerlei Veränderung in den Zahlungsprioritäten setzen?

Wollen sie eine neue Wohnung?

Wenn man professionell arbeiten will, muss man sich bei jedem Fall darüber klar werden, was herauskommen soll, was ich als Sozialarbeiterin erreichen will. Eigentlich möchte ich, dass die Klientinnen unabhängig werden und ich zum nächsten Fall gehen kann.

## Ziele von FAWOS im Rahmen des Auftrags

Wohnungen im Privat- und Genossenschaftsbereich sichern, Delogierungen verhindern.

Die Klientinnen sollen über ihre Rechte und Pflichten aufgeklärt sein und dementsprechend handeln können. Sie sollen die Wohnung in Zukunft erhalten können.

Haltbare Vereinbarungen mit Mieterinnen, Vermieterinnen, Hausverwaltungen und Rechtsanwältinnen erzielen, die den Wohnungserhalt rechtlich absichern.

Wenn keine Hilfe zum Wohnungserhalt möglich ist, sollen Klientinnen über alternative Wohnmöglichkeiten informiert sein.

Sozialhilfemittel rechtskonform und wirtschaftlich einsetzen.

Diese Ziele werden im lösungsfokussierten Ansatz den Klientinnen verständlich gemacht. Stehen diese Ziele/ Aufträge scheinbar in einem Widerspruch zu den

Zielen der Klientinnen, müssen die Ziele für das gemeinsame Arbeiten verhandelt werden.

Die Grundlage für die weitere Arbeit ist ein gemeinsam erstelltes Ziel. Falls die Ziele unterschiedlich sind, müssen diese kompatibel sein oder angepasst werden.

Erster Schritt dazu ist immer, Klarheit über das Ziel der Klientinnen zu erhalten. Klientinnen haben oft zuwenig klare Ziele vor Augen oder können diese nur schlecht artikulieren.

Was ist das Ziel der Klientinnen?

Oft unterscheiden sich das Ziel des Auftraggebers und die Ziele der Klientinnen. Denken wir nur an Klientinnen, die geschickt werden und ohne eigenen Antrieb bei FAWOS erscheinen. Wie oft stellt sich heraus, dass die Wohnung eigentlich nur eine unerwünschte Belastung ist, insgeheim schon eine andere Unterkunft existiert oder angestrebt wird?

Sinnvollerweise wird die Arbeit also immer mit Verhandlungen über Ziele (goal negotiations) weitergeführt.

Hier käme die Einstiegsfrage zur Anwendung (siehe Kapitel 4.6.).

Um erfolgreich diese Zielverhandlungen (goal negotiations) zu führen, sind vor allem folgende Fragen wichtig:

Was ist für die Klientinnen wichtig?

Das Erste und Wichtigste, das wir gemeinsam mit den Klientinnen erheben und erarbeiten sollten: Es geht nicht darum, auf das Problem zu fokussieren, sondern den Fokus darauf zu richten, was für die Klientinnen wichtig ist. Klug ist es dabei, die Schlüsselwörter, die die Klientinnen benutzen, auch zu verwenden. Dies ist eine gute Möglichkeit, um im Bezugsrahmen der Klientinnen zu bleiben.

z.B.:

In Ruhe den Lebensabend in einer billigen Wohnung verbringen...

Den Kindern eine gute Mutter sein...  
Endlich schuldenfrei zu leben...

Wer ist für die Klientinnen wichtig?

Freundinnen, Familie (eigene, Herkunftsfamilie, Verwandte), Partnerinnen, Arbeitskolleginnen, etc.

So bekommen wir Informationen über wichtige potentielle Ressourcen im Umfeld der Klientinnen. Es werden aber auch Ressourcen bei den Klientinnen selbst entdeckt. Oft sind sie zunächst nur bereit, für Personen die ihnen wichtig sind, entscheidende Schritte zu setzen.

z.B.:

Endlich gemeinsam mit der Partnerin einen Haushaltsplan machen, damit die Zahlungen auf-geteilt werden können.

Damit der Sohn die Wohnung in einem Jahr schuldenfrei übernehmen kann, Ratenzahlungen vereinbaren.



Mieten pünktlich bezahlen, damit man den skeptischen Eltern beweisen kann, dass man selbstständig und verantwortungsvoll geworden ist.

Was ist die Klientin bereit zu tun? Welche Fähigkeiten gibt es?

Diese Entscheidung können wir nicht für unsere Klientinnen treffen. „Den Fluss kann man nicht anschieben. Wir können nur dem Wasser folgen.“  
(Kim Berg)

z.B.:

Die Klientinnen müssen selbst entscheiden, ob sie Rechtsmittel bei einer Räumungsklage einbringen wollen und die notwendige Geduld und Disziplin aufbringen, um so ein Verfahren positiv zu Ende zu führen.

Sind die Klientinnen bereit, alle erforderlichen Unterlagen vorzulegen?

Sind die Klientinnen prinzipiell bereit, ihren Lebensstandard sehr einzuschränken, um Raten bezahlen zu können?

Können die Klientinnen selbstständig Kontakt mit Hausverwaltungen und Rechtsanwältinnen aufnehmen? Zielformulierungen, die so entstehen, sind realistisch, erreichbar und können auch laufend modifiziert werden.

Bei Bedarf können Ziele auch in kleinere, klar definierte Schritte aufgeteilt werden, die für die Klientinnen Erfolgserlebnisse versprechen.

Ziele sollen immer positiv formuliert sein.

Also, „Wohnungserhalt“ statt „Ich will die Wohnung nicht verlieren“.

In der Praxis hilfreich ist eine Dokumentation der Ziele, im besten Fall eine Art (einfacher) schriftlicher Arbeitsvertrag zwischen Klientin und Sozialarbeiterin, der von beiden akzeptiert wird und den beide jederzeit zur Hand haben (es reichen zunächst kopierte Notizzettel). Somit kann es nicht zu Missverständnissen kommen, und man hat auch Klarheit im Betreuungsverlauf. Besonders in der spezialisierten Arbeitsweise bei FAWOS, unter schwer steuerbarem Zeitdruck, ist ein strukturiertes Vorgehen notwendig.

Mit der Dokumentation wird eine Evaluierung der Ziele gemeinsam mit den Klientinnen erleichtert. Wo stehen wir, was ist schon gelungen, müssen wir unsere Teilziele abändern oder haben wir das Ziel schon erreicht, und bedarf es noch einer Hilfe, um Nachhaltigkeit zu erreichen?



#### 4.4. Zirkuläres Fragen

Zirkuläre Fragen werden eingesetzt, um starre Systeme innerhalb eines Problemfeldes aufzulösen. Durch Einnahme unterschiedlicher Beobachterinnenpositionen soll der Klientin die Möglichkeit gegeben werden, neue Perspektiven zu erarbeiten. Dabei werden unterschiedliche Frage-Methoden angewendet, welche im folgenden Kapitel näher beschrieben werden. Die Beispiele stammen aus der Praxis bei FAWOS.

Ziele des zirkulären Befragens sind:

Ideen für neue Deutungs- und Handlungsmuster zu streuen sowie festgefahrene Kommunikations- und Verhaltensmuster als auch Beziehungskonstellationen zu lösen.

Dabei haben sich folgende Fragen als hilfreich erwiesen:

Fragen nach Unterschieden:

Klassifikationsfragen

Klassifikationsfragen zielen auf qualitative Unterschiede ab. Es sollen dabei Unterschiede in Sichtweisen und Beziehungen greifbar gemacht werden.

Beispiele:

*Wann würde der Hausverwaltung auffallen, dass Sie sich für die Mietenzahlung wirklich verantwortlich fühlen...?*

*Was würde Ihr Mann als erstes machen, wenn Sie aus der Wohnung ausziehen und nicht mehr für ihn sorgen...?*

Prozentfragen

Diese Art von Fragen dienen zur besseren Differenzierung und Präzisierung von Überzeugungen, zusätzlich können Skalierungen eingesetzt werden.

Beispiele:

*Zu wie viel Prozent halten Sie es für sicher, dass Ihnen Ihr Freund die nötige Geldsumme borgt, damit Sie den Mietrückstand begleichen können...?*

*Wie viel Einsatz ist Ihnen der Erhalt der Wohnung wert...? (Skala aufzeichnen)*

Übereinstimmungsfragen

Übereinstimmungsfragen sollen die Möglichkeit geben, ein Feedback zu vorherigen Äußerungen zu erhalten. Weiters soll verdeutlicht werden, dass dabei Dritte eingebunden sind, um das Problem aus deren Sicht zu betrachten.

Beispiele:

*Zusammenfassend gewinnt man den Eindruck, Sie können durch die Hilfe einer Beraterin besser mit Geld umgehen, stimmen Sie dem zu, oder sehen Sie das anders...?*

*Welcher Sicht würde Ihre Freundin eher zustimmen...?*

Es besteht außerdem die Möglichkeit, nicht nur Dritte in's Spiel zu bringen. Es funktioniert auch mit Beraterin und Klientin.

Beispiele:

*Wie könnten Sie mir helfen, dass ich besser verstehe, was Sie möchten...?*

*Können Sie mir erklären, warum ich den Eindruck habe, dass Ihre Situation anders ist, als Sie sie mir schildern...?*

*Stellen Sie sich vor, Sie stehen hinter Ihrem Sessel und haben sich selbst zugehört, was sagen Sie jetzt dazu...?*

Fragen nach Wirklichkeits- und Möglichkeitskonstruktionen:

Fragen nach Ausnahmen von Problemen

Häufig wird von den Beteiligten das Problem als Regel angesehen. Durch die Frage nach Ausnahmen soll verdeutlicht werden, dass das Problem nicht allgegenwärtig ist. Die Frage nach Ausnahmen kann sich auch auf eine andere Zeitebene beziehen, in der das Problem noch nicht vorhanden war.



Beispiele:

*Gab es eine Zeit, in der Sie laufend Ihre Miete zahlen konnten, was haben Sie in der Zeit anders gemacht....?*

*Bei welchen Gelegenheiten schaffen Sie es, sich von den fordernden Verwandten abzugrenzen...?*

Fragen nach Ressourcen

Die Frage nach Ressourcen eröffnet den Beteiligten einen Blick auf Stärken und Fähigkeiten. Gleichzeitig können auch Außenstehende, die etwas zur Problemlösung beitragen können, mit einbezogen werden.

Beispiele:

*Was soll bei Ihren Mitbewohnerinnen so bleiben, wie es ist, was ist gut daran...?*

*Wem würde es auffallen, wenn Sie wieder in eine depressive Phase kommen...?*

*Gibt es jemanden, der sich bei Ihren Schulden auskennt...?*

## Wunderfrage

Bei der Wunderfrage geht es darum zu erörtern, was anders wäre, wenn sich das Problem durch ein Wunder auflösen würde. Sie zielt darauf ab, mögliche Problemlösungen zu phantasieren. Eine mögliche (praxiserprobte) Abwandlung dieses „tools“ wäre die Frage nach Ereignissen, die die Klientin im Gespräch schon genannt hat.

Beispiele:

*Stellen Sie sich vor, Sie lernen einen Mann kennen, der Ihnen alle Sorgen abnimmt, was würden Sie dann nächstes Monat machen...?*

*Angenommen, Ihre erwachsenen Söhne würden alle eine Arbeit finden und ausziehen, was wäre dann anders...?*

*Darf ich Sie bitten, folgendes „Bild mit mir zu malen“? Eine strahlende Frau mit weißen Haaren (Klientin), steht in ihrer alten Heimat Kroatien am Strand und blickt auf ihr kleines, frisch renovierte Elternhaus, sie ist seit langem wieder glücklich. Was würde sie dann tun, was sie jetzt nicht tut...?*

## 4.5. Abschlussfrage

Die Abschlussfrage dient dazu, den gesamten Prozess der gemeinsamen Arbeit mit den Klientinnen noch einmal zu reflektieren bzw. auch die einzelnen Beratungsgespräche.

Dabei haben sich verschiedene „Tools“ (Skalierungsfrage, Komplimentieren) als nützlich erwiesen. Es soll hier nicht näher auf die einzelnen Tools eingegangen werden, sondern ein Überblick über die Möglichkeiten gegeben werden.

Als besonders effektiv hat sich die Skalierungsfrage erwiesen, die der Fallführenden und der Klientin die Möglichkeit gibt, einen Gesamteindruck über die gemeinsam erarbeiteten Ziele zu erhalten bzw. wenn sich die Fallführende unsicher ist, ob die Beratung für die Klientin zufriedenstellend war.

z.B.:

Wie hilfreich/nützlich war für sie die Beratung auf einer Skala von 1-10?

Wenn der Wert sehr niedrig ist, kann die Beraterin nachfragen, was hier noch getan werden könnte, um einen Punkt höher zu kommen.

Oder: Wenn die Klientinnen eine Zahl nennen, kann nachgefragt werden, was diese Ziffer ausmacht bzw. woran sie merken, dass sie auf 6 sind.

Diese Fragen kann man entweder ganz am Ende der Beratung stellen oder die letzten 10 – 15 Min. dafür vorsehen.

Die Fallführende kann am Ende der Beratung die Klientin noch fragen, wofür die letzten 10 Minuten des Gespräches verwendet werden sollen, was in den letzten 10 Minuten des Gespräches noch gemeinsam erarbeitet werden könnte.

Ein weiteres „Tool“, das in vielen Phasen des Prozesses sehr effizient ist, nämlich das Komplimentieren, ist auch am Ende eines Gespräches sehr hilfreich.

Es kann nützlich sein, wenn z.B. die Fallführende sich während der Beratung Notizen über den Inhalt des Gespräches macht.

Dadurch hat die Fallführende die Möglichkeit, Stärken und Lösungsansätze der Klientin zu entdecken, die Beratung mit einem Kompliment abzuschließen und die Klientin mit einer positiven Verstärkung zu entlassen bzw. eine wertschätzende Rückmeldung zu geben (vgl. Interview von Insoo Kim Berg mit Migrantin).

Zusammenfassend gesehen sollte die Abschlussfrage eine Reflexion der Beratung für die Klientin und die Sozialarbeiterin sein und dem Gespräch einen positiven Abschluss geben.



## 4.6. Einstiegsfrage

Um herauszufinden, ob Anliegen, mit welchen sich Klientinnen an FAWOS wenden, mit dem Angebot der Einrichtung übereinstimmen, ist die Einstiegsfrage sehr zielführend.

Einige Formulierungen seien hier als Beispiele genannt:

„Wir haben ca. eine Stunde Zeit für ein Gespräch. Was müssen wir in dieser Zeit erarbeiten, damit Sie, wenn Sie gehen, sagen können, es hat sich ausgezahlt, dass Sie gekommen sind?“

„Wir haben ca. eine Stunde Zeit. Was soll in dieser Stunde hier passieren, damit Sie zufriedener mein Büro verlassen?“

„Mit welcher Erwartung kommen Sie hierher?“

„Was soll heute hier passieren, damit Sie nach dem Beratungsgespräch sagen, dass es zufriedenstellend für Sie war?“

„Bevor wir anfangen über Ihr Wohnungsproblem zu reden, habe ich noch eine Frage:

Mit welchen Erwartungen sind Sie hierher gekommen? Was müssen wir hier machen, damit Sie das Gefühl haben, es hat sich ausgezahlt, dass Sie gekommen sind?“

„Was soll hier in der nächsten Stunde passieren, damit Sie, wenn Sie rausgehen, sagen, FAWOS hat Ihnen geholfen?“

Die Schwierigkeit, die sich im Anschluss zum Einen häufig stellt, ist, dass Klientinnen sofort beginnen, ihre Problemlage zu schildern und es hier eines großen Ausmaßes an Hartnäckigkeit bedarf, um zu einer konkreten Antwort zu gelangen. Zum Anderen wird die jeweilige Einstiegsfrage des Öfteren zunächst mit einer Gegenfrage, wie z.B.:“ Wie kann Ihre Hilfe



aussehen?“, beantwortet. Auch hier gilt es, durch Nachfragen die jeweilige Erwartung herauszufinden. Mit der Ausstiegsfrage: „Sind Ihre Erwartungen erfüllt worden, oder gibt es noch offene Fragen?“ können diese am Ende des Beratungsgespräches überprüft werden. Zur Verdeutlichung bietet sich hier eine Skalierungsfrage an, z.B. „In welchem Ausmaß – auf einer Skala von 1 bis 10 – sind Ihre Erwartungen erfüllt worden?“

Vorteile am Anwenden der Einstiegsfrage:

Etwaige Mißverständnisse können zu Beginn ausgeräumt werden (z.B.: Klientin geht es nicht um Wohnungserhalt, sondern benötigt Beratung hinsichtlich anderer Wohnung).

Erwartungen, die nicht erfüllt werden können, werden sofort geklärt (z.B. Vertretung vor Gericht).



## 4.7. YES -Set

Bei diesem Tool geht es darum, dass die Beraterin möglichst viele „ja-Antworten“ auf ihre Fragen erhält. Es handelt sich dabei um geschlossene Fragen, welche kurz und bündig sein sollen.

Indem möglichst viele Fragen gestellt werden, die die Klientin mit ja beantworten muss bzw. soll, wird eine positive Grundstimmung geschaffen, die im weiteren Verlauf des Gesprächs sehr nützlich sein kann.

Am besten werden diese Fragen zu Beginn eines Gespräches gestellt, da es ja den weiteren Verlauf der Beratung positiv beeinflussen soll.

Ziel ist es, in möglichst kurzer Zeit eine Bindung zwischen Beraterin und Klientin zu schaffen.

Ein Beispiel aus der Praxis:

„Sie wohnen in der ...?“ „Ja.“

„Sie wohnen seit ... in der Wohnung?“ „Ja.“

„Sie wohnen zusammen mit Ihrer Gattin in der Wohnung?“ „Ja.“

Voraussetzung ist, dass die Beraterin vorweg Informationen hat, von denen sie ausgehen kann, sodass die folgenden Fragen mit ja beantwortet werden.

„Das hypnotische Vorgehen im Rahmen des „yes-Sets“ geht davon aus, dass ein Individuum auf eine Reihe von Aussagen, die es als wahr erkennt, im wörtlichen Sinne bei jeder Aussage zustimmend nickt und daher mit größerer Wahrscheinlichkeit eine Frage oder einen Vorschlag akzeptiert, der ein kleines bißchen von den bisherigen Überzeugungen oder Richtungen abweicht.“

Es geht also darum, der Klientin einen neuen Standpunkt zu vermitteln.

In der Praxis würde dies dann so aussehen:

„Besteht für Sie die Möglichkeit, das Problem diesmal von einer anderen Seite zu betrachten?“

Durch das Anwenden des „yes-Sets“ ist die Wahrscheinlichkeit höher, dass der neue Standpunkt

angenommen wird und die oben angeführte Frage mit ja beantwortet wird.

Der Klientin öffnet sich dadurch eine neue Perspektive, welche für die Lösung ihres Problems entscheidend sein kann.

Gerade bei Klientinnen, deren Situationen sehr verfahren sind und die keine Möglichkeit sehen, ihr Problem in ihrer Alltagswelt zu lösen, kann diese Methode sehr hilfreich sein.



## 4.8. Wunderfrage

### **Einleitung**

„Die Vorstellung, dass ein Wunder geschehen ist und das Problem verschwindet, hat einen sehr großen Einfluss auf Klientinnen. Zum Einen entsteht ein lebhaftes Bild oder eine Vision davon, wie das Leben ohne das Problem sein könnte, und zum Anderen entsteht Hoffnung, dass das Leben auch noch anders sein kann, als es zur Zeit ist.“ (Familien-Zusammenhalt(en), Insoo Kim Berg, S 92f.)

Die Wunderfrage wandten Steve de Shazer und Insoo Kim Berg seit Anfang der 80er Jahre fast in jedem Erstgespräch an. Sie entstand während eines Beratungsgespräches von Insoo Kim Berg mit einer Klientin. In diesem stellte Insoo Kim Berg der Klientin eine Frage, auf welche diese mit folgenden Worten reagierte: „Ich kann diese Frage so nicht beantworten, da müsste ein Wunder passieren.“ Insoo erwiderte darauf: „Angenommen, es würde ein

Wunder passieren, was würden Sie dann tun?“ Ziel der Wunderfrage ist es, die Konversation rasch und einfach in die Zukunft zu lenken, wo die Probleme, die die Klientinnen in die Therapie brachten, nicht mehr vorhanden sind. Das Wichtigste an der Wunderfrage ist nicht die Frage selbst, sondern sind die Antworten der Klientinnen.

Im Folgenden wird kurz der Sinn und Zweck der Wunderfrage erklärt, in weiterer Folge ein Leitfaden zu diesem Element des lösungsfokussierten Ansatzes erstellt, sowie eine verkürzte Form der Wunderfrage vorgestellt. Zum Abschluss wird dieses Tool an einem praktischen Beispiel (Fallbeispiel Rosie) veranschaulicht.

### **Sinn der Anwendung**

Die Wunderfrage gibt den Klientinnen Hoffnung darüber, was sie selbst tun können. Den Klientinnen wird vor Augen geführt, was sie eigenständig bereits bewerkstelligt haben. Meistens handelt es sich dabei



um Erinnerungen an positive Lösungen, welche den Klientinnen nicht mehr bewusst waren und durch die Fragestellung wieder präsent werden. Ein Ziel dieses Tools ist es zusätzlich, die Vorstellungskraft der Klientinnen in Richtung Zukunft zu erweitern, um nicht in ihrer derzeitigen Realität verhaftet zu bleiben.

### **Leitfaden zur Wunderfrage**

Voraussetzung zur Anwendung dieses Tools ist, dass die Klientin bereits eine Idee oder einen Plan hat, wie sie das Problem lösen wird. Die Wunderfrage ist nicht anwendbar, wenn sich die Klientin überhaupt keine Lösung vorstellen kann.

Weiters ist für das Stellen der Wunderfrage genügend Zeit einzuplanen.

DSA (Sozialarbeiterin): Ich werde jetzt eine sonderbare Frage an Sie stellen! (Pause)

DSA: Diese bedarf einer gewissen Vorstellungskraft. (Pause)

DSA: Haben Sie eine gute Vorstellungskraft? (Pause)

Klientin: Ja, oder ich versuche es.

DSA: Das ist gut! (Pause)

DSA: Die eigenartige Frage ist: (Pause)

DSA: Nachdem wir jetzt miteinander gesprochen haben, werden Sie nach Hause gehen. Stellen Sie sich vor, was Sie tun werden, z.B. Kinder versorgen, kochen, etc. (Pause)

DSA: Sie haben viel zu tun, es wird dunkel, und es wird Zeit ins Bett zu gehen.

DSA: Alle gehen schlafen, in der Wohnung ist es ganz ruhig. (Pause)

DSA: Dann in der Mitte der Nacht passiert ein Wunder, und das Wunder trifft Ihre Wohnung, und die Frustrationen, über die wir heute gesprochen haben und die Probleme sind plötzlich alle gelöst. (Pause)

DSA: Und weil Sie geschlafen haben, wissen Sie nicht, dass ein Wunder passiert ist. (Pause)

DSA: Sie wachen auf, was ist das erste Zeichen, an dem Sie erkennen, dass ein Wunder geschehen ist.

Pause... 6 sek.

Klientin: (Reaktion der Klientin): z.B. weiß es nicht

DSA: abwarten, nichts sagen (Pause)

Klientin sagt nach kleiner Pause: Ich vermute, ich will aufstehen, statt im Bett zu bleiben.

DSA: Was würden Sie tun, nachdem Sie munter geworden sind? (gähnen, ins Badezimmer gehen, Kinder aufwecken,..)

DSA: Wie würden Sie das tun?

Klientin: Ich würde meinen Sohn sanft massieren und nicht anschreien wie sonst immer.

DSA: Wer wäre die erste Person, der Sie erzählen würden, dass ein Wunder passiert ist?

Klientin: z.B. meinem Mann

DSA: Was würde dieser antworten?

Klientin: Das ist aber nett!

DSA: Wann war das letzte Mal, dass Sie einen Teil davon gemacht haben?

Klientin: z.B.: letzte Woche

DSA: Warum haben Sie das dann gemacht?

Klientin: Weil mein Mann ein Essen gekocht hat.

DSA: Wie wahrscheinlich ist es, dass dies wieder passieren wird?

Mit Hilfe der Fragen wird Schritt für Schritt das Lösungspotential erörtert (die Details).

Alle Details muss die Klientin bereits vorher einmal gemacht haben, sonst würde sie das nicht erwähnen.

Wichtig ist, der Klientin Hoffnung zu geben, dass sie selbst etwas tun kann = Empowerment, weil sie das bereits einmal gemacht hat.

Auch wenn das Gespräch hier endet, denken die Klientinnen noch weiter daran und überlegen, wann sie diese „Ausnahmen“ wieder machen werden.

Klientinnen sind nicht auf die Realität beschränkt, sondern verwenden ihre Vorstellungskraft. Aber die Details, welche von den Klientinnen beschrieben werden, entsprechen der Realität. Diese beiden Ebenen, Realität und Vorstellungskraft, entsprechen den Details und dem „miracle“ (Wunder).

Die Wunderfrage ermutigt viele Menschen, nach vorne zu schauen und nicht nur in die Vergangenheit. Die Vorstellungskraft ist das mächtigste Werkzeug,

das die Menschen besitzen, und wir sollten dies nutzen.

### **Verkürzte Wunderfrage:**

(Diese ist nicht ganz so mächtig, aber auch hier wird in Richtung Zukunft fokussiert).

Angenommen, es gibt eine Lösung  
Pause (Klientin soll nachdenken)  
wie würde diese aussehen?

### **Fallbeispiel Rosie**

DSA: Wie kann ich Sie unterstützen?

Rosie: Naja, ich habe einige große Probleme. Zuerst – ich bin wieder schwanger. Ich hab´ schon zwei Babys, zwei kleine Mädchen, die sind drei und zwei (Jahre alt), und ich habe auch zwei Jungen, die gehen zur Schule. Ich werd´ noch verrückt, was ich da alles tun muss. Und ich hab´ Angst, dass meine beiden Jungs

wieder in ´ne Pflegefamilie kommen, weil ich Schwierigkeiten hab´, sie morgens zur Schule zu kriegen. Sie wollen einfach morgens nicht hoch. Sie bleiben einfach liegen und gucken fern. Sie sagen, Schule wär´ nichts für sie, und sie können mehr verdienen, wenn sie für ihre Onkels Waren ausfahren.

DSA: Waren ausfahren?

Rosie: Ja, ich glaub´ Drogen. Ich sag´ ihnen, das ist nicht gut, und sie kriegen Ärger, aber sie hören ja nicht auf mich. Mir geht´s besser, wenn sie in der Schule sind, weil sie dann wenigstens nicht mit Lamar und Brian (den Onkels) zusammen sein können. Aber sie stehen einfach nicht auf, und ich bin selber so kaputt, weil ich wieder schwanger bin.

DSA: (mitfühlend) Oh ja, das sehe ich, Sie haben wirklich alle Hände voll zu tun. Vier Kinder allein erziehen, das ist wirklich harte Arbeit, und dann auch noch schwanger dabei....

Rosie: Ja, das stimmt, und ich will nicht, dass mir meine Jungs weggenommen werden. Aber sie kämpfen mit mir immer wegen der Schule und ich hab´ das alles so satt, ich hab´ keine Lust zu dem, was ich alles machen muss, und ich bin schwanger.

Rosie berichtet über weitere Einzelheiten ihres „Problems“, und zwar über ihre Prostitution, um das Familieneinkommen aufzubessern, und über ihre Schwangerschaft, die vermutlich die Folge ungeschützten Verkehrs mit einem „Kunden“ ist.

DSA spricht dann einen anderen Bereich an:

DSA: Ja, Sie haben einige große Probleme – ihre Jungen in die Schule kriegen, genug Geld zu kriegen, schwanger zu sein, sehr erschöpft zu sein. Ich möchte Sie etwas ganz anderes darüber fragen, man nennt es die „Wunder-Frage“. (Pause) Angenommen, Sie gehen heute abend wie gewöhnlich zu Bett und – während Sie schlafen – geschieht ein Wunder. Das Wunder besteht darin, dass die Probleme, von denen Sie mir erzählt haben, gelöst sind! Nur, Sie haben

geschlafen, und so wissen Sie nicht gleich, dass sie gelöst sind. Was denken Sie, würden Sie morgen früh bemerken, was anders wäre – was Ihnen sagen würde: Oh ja, die Dinge stehen wirklich besser!

Rosie: (lächelnd) Das ist einfach – ich hätte im Lotto gewonnen – drei Millionen.

DSA: Das wäre schon toll. Was würden Sie noch bemerken?

Rosie: Ein netter Mann, der viel Geld hätte und viel Geduld mit Kindern, würde kommen, und wir würden heiraten. Oder ich hätte nicht so viele Kinder, und ich würde die Schule abschließen und hätte einen guten Job.

DSA: Klar, das klingt wie ein großes Wunder. Was stellen Sie sich vor, was wäre das erste, was Sie bemerken würden, was Ihnen sagen würde, dass dieser Tag anders ist, besser, dass ein Wunder geschehen sein muss?



Rosie: Naja, ich würde vor meinen Kindern aufstehen, ich würde ihnen Frühstück machen und mich hinsetzen, wenn wir alle essen.

DSA: Wenn Sie beschließen würden, genau das zu tun – vor ihnen aufstehen und ihnen Frühstück machen – was würden sie tun?

Rosie: Ich glaube, vielleicht würden sie kommen und sich an den Tisch setzen und nicht gleich zum Fernseher gehen und ihn anmachen.

DSA: Und wie wäre das für Sie?

Rosie: Ich wäre besser drauf, denn wir könnten über ´was Schönes reden und würden uns nicht über den Fernseher streiten. Und die Babys würden nicht bei dieser ganzen Streiterei wegen des Fernsehens anfangen zu weinen.

DSA: Was noch? Was wird noch anders sein, wenn das Wunder eintritt?

Rosie und DSA untersuchen und entwickeln Rosies „Wunder-Bild“ noch eingehender. Dann fragt DSA nach einem damit zusammenhängenden Thema:

DSA: Rosie, ich bin sehr beeindruckt. Sie haben so ein klares Bild davon, wie die Dinge bei Ihnen anders sein werden, wenn die Dinge besser sind. Gibt es schon Zeiten, zum Beispiel in den beiden letzten Wochen, die so ähnlich sind wie das „Wunder“, das Sie gerade beschrieben haben, vielleicht nur ein kleines bißchen so?

Rosie: Naja, ich bin nicht sicher ...tja, vor ungefähr vier Tagen, da war es besser.

DSA: Erzählen Sie mir von vor ungefähr vier Tagen, was war anders?

Rosie: Hm, ich ging am Abend vorher gegen zehn zu Bett und schlief gut. Ich hatte ´was zum Essen im Haus, weil ich Samstag einkaufen war. Ich hatte den Wecker auf halb sieben gestellt und stand auf, als er klingelte. Ich machte Frühstück und rief die Kinder. Die Jungs aßen und machten sich für die Schule fertig und gingen rechtzeitig los. (Sich erinnernd.) Einer holte sogar sein Heft aus seinem Rucksack und machte – wirklich ruckzuck – Hausaufgaben, ehe er losging.

DSA: (beeindruckt) Rosie, das hört sich an wie ein großes Stück vom Wunder. Ich bin erstaunt. Wie geschah das alles?

Rosie: Ich weiß nicht genau. Ich denk´ ´mal, eine Sache war, dass ich ´was zum Essen im Haus hatte und rechtzeitig hochkam.

DSA: Ja, wie haben Sie das gemacht?

Rosie: Hm...ich hatte beschlossen, abends keine „Kunden“ zu sehen, und ich habe meinen Kindern eine Stunde vorgelesen.

DSA: Wie haben Sie das gemacht, vier Kindern vorzulesen? Das scheint eine ziemlich schwere Sache zu sein.

Rosie: Nein, das geht auch nicht – vier Kindern gleichzeitig vorzulesen. Mein Ältester musste dem einen Baby ´was vorlesen, weil das die einzige Möglichkeit ist, wie ich ihn dazu kriegen kann, lesen zu üben; und ich lese dem anderen Jungen und dem anderen Baby ´was vor.

DSA: Rosie, das ist eine tolle Idee – dem Baby vorlesen zu lassen. Das hilft Ihnen, und es hilft ihm beim Lesen. Wie haben Sie ihn dazu gebracht, das zu tun?

Rosie: Oh, er durfte eine halbe Stunde länger aufbleiben als die anderen, weil er mir hilft. Das macht er gerne.

DSA untersucht – die Einzelheiten – weiter, was an dem Tag, der Rosies „Wunder“ ähnelte, anders war, und wie die Dinge passierten – insbesondere was Rosie tat, damit sie eintraten. Dann stellt DSA einige „Skalierungs-Fragen“, um besser zu verstehen, wie Rosie sich in Beziehung zu ihren „Problemen“ sieht:

DSA: Ich würde gerne für mich einige Sachen auf eine Skala legen, auf eine Skala von 0 bis 10. Also, zuerst, auf einer Skala von 0 bis 10 wo 0 bedeutet, Ihre Probleme sind am schlimmsten und 10 bedeutet, die Probleme, über die wir gesprochen haben, sind gelöst – wo sind Sie heute auf dieser Skala?

Rosie: Wenn Sie mich gefragt hätten, bevor wir hier heute angefangen haben, hätte ich so etwa 2 gesagt. Aber jetzt glaube ich, ist es eher eine 5.

DSA: Toll! Nun möchte ich Sie gerne fragen, wie groß Ihr Zutrauen ist, dass Sie in der nächsten Woche noch so einen Tag haben können wie den vor ungefähr vier Tagen – der, der so wie Ihr Wunder-Bild war. Auf

einer Skala von 0 bis 10, wo 0 bedeutet, kein Zutrauen und 10 bedeutet, Sie haben alles nur denkbare Zutrauen – wie ist Ihr Zutrauen, dass Sie das noch einmal machen können?

Rosie: Oh ... etwa eine 5.

DSA: Angenommen, Sie wären bei 6, was wäre dann anders?

Rosie: Ich müsste sicher sein, dass ich immer ´was zum Essen zum Frühstück für die Kinder im Haus hab´.

DSA untersucht gemeinsam mit Rosie weiter, was sie noch machen könnte, um die Wahrscheinlichkeit, dass ihr „Wunder“ in der Zukunft wieder auftritt, zu erhöhen.

## 4.9. Ausnahmen

Die Mieterinnen, die FAWOS aufsuchen, haben immer ein Problem, welches in der Beratung einen großen Stellenwert einnimmt. Durch die Schilderung und Beleuchtung dieses Problems steht es im Vordergrund und versperrt die Sicht auf die Ressourcen und Stärken der Klientinnen.

Die Fragen nach Ausnahmen zu der als problematisch dargestellten Situation helfen, den Blickpunkt auf mögliche positive Anknüpfungspunkte zur Problemlösung zu richten. Im Leben der Klientinnen gab es immer wieder Zeiten oder Erlebnisse, in welchen das Problem in den Hintergrund getreten ist oder nicht vorhanden war. Diese positiven Zeiten gilt es, in den Vordergrund zu bringen, um positive Handlungsweisen der Klientinnen sichtbar und wiederholbar zu machen. Die These dahinter besagt, dass die betroffenen Mieterinnen bereits über Problemlösungspotentiale verfügen, ihnen diese aber nicht bewusst sind. Die Fragen nach Ausnahmen zielen darauf ab, dieses Potential ins Bewusste zu

heben und somit die Handlungsspielräume der Klientinnen zu erweitern.

Insoo Kim Berg und Steve de Shazer prägten dazu den Satz: „Suche nach dem, was funktioniert, und mache mehr davon.“

Die Sozialarbeiterinnen begeben sich gemeinsam mit den Klientinnen auf die Suche nach Ausnahmesituationen, wo das Problem auftreten hätte können, aber nicht oder nicht so stark vorhanden war. Dabei ist es nicht wichtig, warum dieses Problem nicht aufgetreten ist, sondern was die Klientinnen zu dieser Zeit getan haben und woran sie das Fehlen des Problems bemerkt haben. Es sollen dann später Lösungen auf der Grundlage von diesen Ausnahmen erfolgen.

„Für jede problematische Situation gibt es notwendig Zeiten, wo das Problem nicht auftaucht oder von der Klientin nicht als Problem betrachtet wird. Das trifft auch auf die schwierigsten Fälle zu.“ (Berg/Miller; Kurzzeittherapie bei Alkoholproblemen, S 26)

Es wird hinterfragt, wozu die Klientinnen bereits fähig sind, und wie sie diese Fähigkeiten wiederholen



könnten. Bereits kleine Erfolge verhelfen zum Aufbau eines positiven besonderen Selbstbildes.

Dazu ein Beispiel:

Ich kann etwa jemanden, der schon 4 Monate seine Miete nicht bezahlt hat, fragen:

DSA: Wann haben Sie das letzte Mal Ihre Miete gezahlt?

Klientin: Vor 4 Monaten.

DSA: Aha, vor 4 Monaten haben Sie Ihre Miete gezahlt, wie ist es Ihnen da gelungen, Ihre Miete zu zahlen?

Ich kann also versuchen herauszufinden, wie es der Klientin vor 4 Monaten möglich war, ihre Miete zu bezahlen, um zu schauen, ob das Bezahlen der Miete reproduziert werden kann, und mit der Klientin herausfinden, was sie tun muss, damit sie ihre Miete wieder zahlen kann.



## **5. Praxistauglichkeit für FAWOS**

### Expertise des Wissens und Nichtwissens:

Sozialarbeiterinnen in Beratungsstellen verfügen über ein breites Fachwissen zu den verschiedensten, für den Auftrag relevanten Themen. Aus diesem Grund nehmen die Klientinnen Beratungsstellen in Anspruch und verknüpfen oftmals ihr Kommen mit der Hoffnung, die Beraterin werde die für sie passende Lösung finden.

Der lösungsfokussierte Ansatz geht jedoch von der Grundlage aus, dass die Klientin die Anlagen zum Wissen um die Lösung bereits zum Erstgespräch mitnimmt, und der Prozess der Beratung das Ziel hat, durch die gemeinsame Kommunikation diese Ressourcen „freizulegen“.

Ausgangspunkt der beraterischen Grundannahme ist ein von den Klientinnen freiwillig eingegangenes asymmetrisches Kommunikationssystem. Auf der einen Seite vermutet die Klientin die Beraterin als Wissende und vertraut sich somit ihrer Kompetenz an.

Auf der anderen Seite kann davon ausgegangen werden, dass die Lösungen des vermuteten problemverursachenden Verhaltens als Potential bereits bei der Klientin liegt und die Aufgabe der Beraterin vor allem darin besteht, durch neugieriges Erfragen, durch die verschiedenen „Tools“ des lösungsfokussierten Ansatzes und durch das Erschaffen eines „geschützten Rahmens“ die Klientinnen zum Hinterfragen der bisherigen Verhaltensmuster zu animieren.

Anwendung der Expertise des Nichtwissens bei FAWOS

Ein wesentlicher Bestandteil des Angebots von FAWOS ist die mietrechtliche und sozialarbeiterische Beratung, bei der es um die Weitergabe von für die Klientinnen wichtigen Informationen geht. Hierbei muss die Sozialarbeiterin eindeutig die Rolle der Expertin, die über spezialisiertes Wissen verfügt, wahrnehmen. Die Expertise des Nichtwissens kann somit nur ein Teil der Beratungstätigkeit sein. In

diesem Zusammenhang kann die Expertise des Nichtwissens als Voraussetzung gedacht werden, um abzuklären bzw. herauszufinden, welche fachliche Beratung und welche Informationen für die Klientinnen in ihrem Fall wichtig sind.

Von entscheidender Bedeutung ist daher die Schnittstelle zwischen der Haltung des Wissens und Nichtwissens. Und es erfordert Sensibilität und Einfühlungsvermögen der Sozialarbeiterin, den richtigen Zeitpunkt für den Einsatz der jeweiligen Expertise zu bestimmen.

Da es dafür keine festgelegten Regeln gibt, kann sich die Sozialarbeiterin dabei nur auf das eigene Gefühl und bereits gemachte Erfahrungen verlassen.

Ein Satz von Steve de Shazer: „Wenn es jemand anderem in diesem Raum besser geht als mir, dann läuft etwas falsch!“<sup>5</sup> dient als sehr gute Orientierungshilfe hierfür.

Weiters sind die Selbstbeobachtung und bewusste Wahrnehmung des eigenen Körpers geeignete „Wegweiser“ auf dem Weg durch die Beratung.

---

<sup>5</sup> Mündliches Zitat von Steve de Shazer

Wenn beispielsweise die Sozialarbeiterin sich sehr weit vorne auf dem Sessel oder sogar weit über den Schreibtisch gebeugt befindet, während die Klientin sich (scheinbar?) entspannt zurücklehnt, kann dies signalisieren, dass sich die Verantwortung für die Situation von der Klientin zur Sozialarbeiterin verlagert hat. Dann ist es für die Sozialarbeiterin an der Zeit, sich selbst zurückzulehnen und die Klientin durch gezielte Fragen „zum Arbeiten (= Nachdenken)“ zu bringen. Sehr günstig für die Sozialarbeiterinnen ist dabei eine Haltung der Neugier und des Respekts.

Solche Fragen können sein:

„Inwiefern ist das ein Problem für Sie?“

„Wie/Inwiefern könnte das hilfreich sein?“

„Was haben Sie sich gedacht, was Sie machen werden?“

„Wie können Sie sicherstellen, dass Sie die Miete in Zukunft bezahlen werden?“

Widersprüchliche Geschichten von Klientinnen sind normal. Eine gute Reaktion der Sozialarbeiterinnen darauf ist es, im Sinne der Expertise des Nichtwissens

verwirrt zu sein und nach einer klaren Darstellung für sich nachzufragen anstatt zu versuchen, die Geschichten zu widerlegen.

Ein weiterer Ansatzpunkt ist die Wahrnehmung des eigenen Atems – wird dieser angehalten, oder ist er sehr flach, ist das ebenfalls ein Zeichen, dass die „Hauptarbeit“ nicht die Klientin macht. Es ist angeraten, in dem Fall erstmal tief durchzuatmen und gegebenenfalls auch Gesprächspausen „auszuhalten“. Dies kann manchmal sinnvoller sein, als jede Minute mit fachlichen Informationen zu füllen, die von den Klientinnen in emotionalisiertem Zustand oft gar nicht aufgenommen werden können.





## **6. Evaluierung**

### **6.1. Verschiedene Methoden der Evaluierung nach dem lösungsfokussierten Ansatz**

Evaluation (Wortstamm lat.: "valuere" = bewerten) bedeutet allgemein die Beschreibung, Analyse und Bewertung von Prozessen und Organisationseinheiten. Evaluation kann sich sowohl auf den Kontext (Voraussetzungen, Rahmenbedingungen), die Struktur, den Prozess als auch auf das Ergebnis (Produkt) beziehen. Evaluation und Evaluierung haben in der Zwischenzeit im Sprachgebrauch die gleiche Bedeutung (Wikipedia, Enzyklopädie).

Insgesamt haben wir 4 Varianten der Evaluierung unserer Beratungsgespräche kennengelernt:

1. Befragung von Klientin und Sozialarbeiterin durch eine externe Person
2. Feldtagebuch – Selbstevaluation durch die Sozialarbeiterin

3. Ausstiegsfrage am Ende des Beratungsgesprächs – skalieren
4. Iteratives Reflecting Team – Mikroanalyse: Aufzeichnung von Beratungsgesprächen auf Video sowie Fallbesprechungen im Team

### **Ausgangslage:**

Um die Qualität der sozialarbeiterischen Praxis weiter zu entwickeln, ist die Evaluierung ein wichtiges Element, also die Bewertung der Beratungstätigkeit. Der Berufsalltag der Sozialarbeiterinnen bei FAWOS ist bestimmt durch ein gewisses „EinzelkämpferInnentum“: die Sozialarbeiterin sitzt alleine in einem Zimmer und berät Klientinnen, die Unterstützung in ihrer Wohnungsangelegenheit benötigen. Am Ende des Gesprächs findet „automatisch“ eine Selbsteinschätzung der Sozialarbeiterin über das Beratungsgespräch statt: Wie erlebte ich als Beraterin das Gespräch?

Wird der Kontakt als positiv eingestuft, so wird dies nicht weiter verfolgt. Nur bei einer nicht zufriedenstellenden Beurteilung kommt der Fall in die Supervision oder wird in den wöchentlichen Teambesprechungen vorgestellt, wenn z.B. die weitere Vorgangsweise in der Fallbearbeitung unklar ist oder die Kommunikation zwischen Klientin und Beraterin sehr schwierig war oder die Klientin die Entscheidung der Beraterin nicht akzeptieren will (z.B. Klientin wollte Geld für den Mietzinsrückstand, Wohnung ist jedoch nach Erstellung eines Haushaltsplanes nicht leistbar und daher ist eine Geldaushilfe nicht möglich). Gleichzeitig ist der Auftrag der Organisation und damit der Sozialarbeiterin die Wohnungssicherung.

In diesem Spannungsfeld der verschiedenen Aufträge, die an uns heran getragen werden, stellt sich dann für die einzelne die Frage: War die Beratung nun ein Erfolg oder ein Misserfolg? Welche Parameter zur Bewertung der Beratung wenden wir überhaupt an? Antworten auf diese Fragen kann die Evaluierung nach dem lösungsfokussierten Ansatz bieten.

Auch wurden die Fallbesprechungen im Team von der fallbringenden Sozialarbeiterin oft als wenig zufriedenstellend erlebt (viele Wortmeldungen zur gleichen Zeit, wertende Meinungen, zu großes Augenmerk auf die Fakten etc.).

### **Was ist das Ziel?**

Mit der Methode der Evaluierung nach dem lösungsfokussierten Ansatz haben wir einerseits Gelegenheit, von unseren Klientinnen Feedback über unsere Beratungstätigkeit zu erhalten und andererseits selbst bzw. durch externe Personen anhand eines Leitfadens unsere Klientinnenkontakte zu reflektieren. Das Hinterfragen und Analysieren bietet uns die Möglichkeit, unsere Beratungstätigkeit weiter zu professionalisieren und auch verstärkt auf unsere Psychohygiene zu achten. (Was ist Erfolg/Misserfolg in der Beratung **oder** nach dem lösungsfokussierten Ansatz: Was läuft gut, und wie kann es noch besser funktionieren?) In der Gegenüberstellung dieser sehr unterschiedlichen

Fragestellungen liegt der Kern des lösungsfokussierten Ansatzes. Es geht nicht um die Polarisierung gut/schlecht, sondern um die positive Ausrichtung, was noch zu verbessern ist.

#### **4 Varianten der Evaluierung unserer Beratungsgespräche:**

Ad 1) Befragung durch eine externe Person:

a) unmittelbar nach der Beratung:

Leitfaden Feedbackbogen für Klientinnenbefragung (siehe Anhang)

Leitfaden Feedbackbogen für Sozialarbeiterinnenbefragung (siehe Anhang)

b) 5 - 9 Monate später:

Leitfaden Feedbackbogen für Klientinnenbefragung (siehe Anhang)

ad 1a) Befragung unmittelbar nach der Beratung – konkreter Ablauf:

Sofort nach dem Beratungsgespräch wird die Klientin von einer externen Person befragt, wie zufrieden sie mit der Beratung war.

Gleich im Anschluss an die Beratung gibt die Sozialarbeiterin Feedback über die Beratung an die externe Person.

Zuletzt wird der Sozialarbeiterin das Feedback der Klientin zur Kenntnis gebracht. Wichtig ist hierbei die Reihenfolge, nämlich dass die Rückmeldung der Klientinnen erst am Schluss erfolgt, da dies ansonsten das Feedback der Sozialarbeiterin beeinflussen könnte. Ein interessantes Ergebnis war, dass die Zufriedenheit mit der Beratung nicht automatisch mit der Erwartungshaltung „Geld für Mietrückstand“ korreliert. So haben auch Klientinnen das Gespräch sehr positiv erlebt, obwohl ihre Erwartung, nämlich eine Geldaushilfe, nicht erfüllt worden war.

Auch gaben die Klientinnen wertvolle Rückmeldung, was sie noch an Informationen benötigt hätten, die für die beratende Sozialarbeiterin so „selbstverständlich“ sind (blinder Fleck), dass sie von der Beraterin gar nicht extra erwähnt werden. So gab z.B.

eine Klientin an, dass sie keine Vorstellung habe, wie lange nun die Bearbeitung ihres Ansuchens dauere, ob dies nun Wochen oder Monate sein würde.

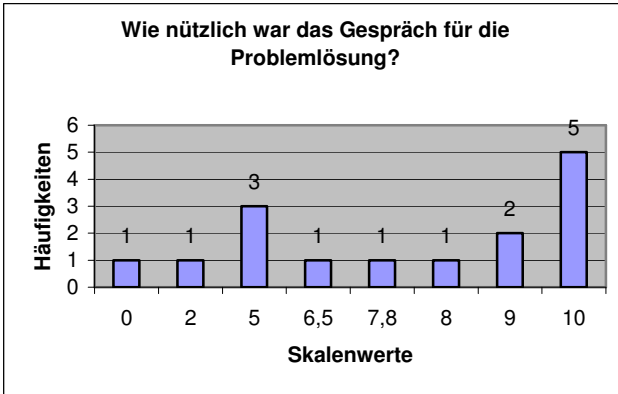
### **Ergebnisse der Auswertung von 16 Fragebögen:**

Nützliches im Beratungsgespräch aus Sicht der Klientinnen

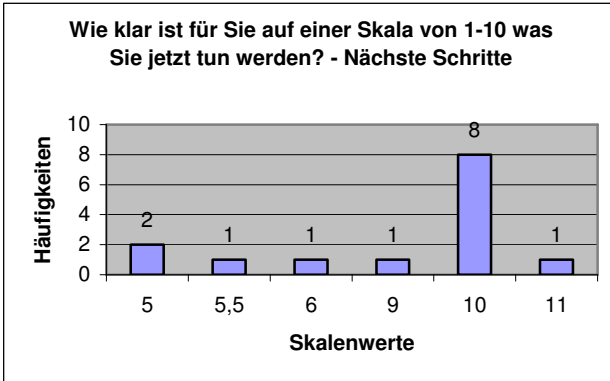
Auf die Frage, was in dem Beratungsgespräch für die Klientinnen aus Sicht der Klientinnen als besonders nützlich eingeschätzt wurde, gibt es 11 Nennungen zu fachlichen Informationen und 9 Nennungen zur „sozialen Kompetenz der Gesprächsführung“. Darunter fallen Begriffe wie, „dass sie zugehört hat“ oder „dass sie sich wirklich bemüht hat, mich zu verstehen und mir zu helfen“ oder „dass sie sich Zeit genommen hat“ und dergleichen mehr. Deutlich wird, dass diese Kompetenzen von den Klientinnen als besonders hilfreich erlebt werden.

Diese Daten unterstreichen auch die in der Datenanalyse der Videoaufnahmen der Beratungsgespräche gewonnenen zentralen Kategorien, die Expertise des Wissens, die Fachinformationen und Feldwissen beinhalten, und für erfolgreiche sozialarbeiterische Interventionen besonders relevant sind. Als weiterer wesentlicher Kern professioneller sozialarbeiterischer Interventionen ist die Expertise des Nicht-Wissens, also die Expertise der Sozialarbeiterin, das Gespräch so zu führen, dass es an den Zielen der Klientinnen ansetzt, und auch das eingebrachte Expertinnenwissen den Klientinnen gut vermittelt werden kann. Die These legt nahe, dass die Expertise des Nichtwissens die Voraussetzung bietet, dass Klientinnen in die Lage versetzt werden, Fachinformationen zu verstehen und damit auch etwas anfangen zu können.





Auf die Frage, wie nützlich das Gespräch für ihre konkrete Problemlösung war, geben 8 Personen einen Wert zwischen 8 und 10 an (davon geben 5 Personen einen Wert von 10 an). Zieht man dabei in Betracht, dass viele Klientinnen zu einem sehr späten Zeitpunkt des Delogierungsverfahrens kommen und es zu diesem Zeitpunkt manchmal nicht mehr möglich ist, die Wohnung zu sichern, so scheint dies ein sehr hoher Wert zu sein.

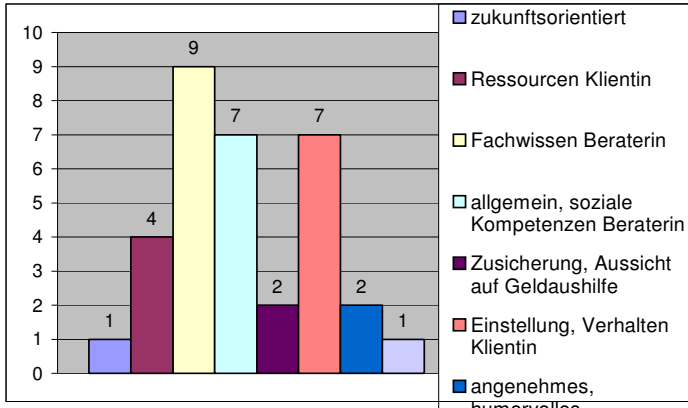


Bei sozialarbeiterischen Interventionen werden durch die Beratung Impulse gesetzt. Viele Interventionen, Anrufe, Verhandlungen werden in dieser heiklen Situation, die von großem Zeitdruck gekennzeichnet ist, seitens der Sozialarbeiterinnen ausgeführt, um eine möglichst große Wohnungssicherungsrate erzielen zu können. Gleichzeitig besteht ohne Zweifel die Tatsache, dass Klientinnen immer kooperieren müssen, wenn die sozialarbeiterischen Interventionen erfolgreich sein sollen. Aus diesem Grund kommt der Kooperation zwischen Sozialarbeiterin und Klientin eine große Bedeutung zu. Also ist es sehr bedeutsam, dass im Zuge des Beratungsgespräches den Klientinnen deutlich wird, was sie tun können bzw.

müssen, was die nächsten erforderlichen Schritte sind, die von ihnen gesetzt werden müssen.

Auf einer 10-teiligen Skala ist von 14 Antworten 10 Klientinnen „sehr, sehr klar“ was zu tun ist (Wert 10 und 9). Eine Klientin bewertet diese Klarheit sogar mit 11, also mit einem Wert, der höher ist, als der höchste vorgegebene Wert. Diese hohe Anzahl kann so interpretiert werden, dass es in 10 Klientinnen-gesprächen sehr gut gelungen ist, die Fragen der Klientinnen zu klären und mit ihnen gemeinsam klar zu bekommen, was die nächsten erforderlichen Schritte sind, damit das Ziel der Klientinnen erreicht werden kann.

## Was war Nützlich am Gespräch aus Sicht der Sozialarbeiterin?



Auf die Frage, was aus Sicht der Sozialarbeiterin besonders nützlich im Gespräch war, zeigen sich besonders drei Aktivitätsbereiche: An hoher Stelle steht das Fachwissen, gleich gefolgt von sozialen Kompetenzen und der Frage, wie sich die Klientin verhalten hat. Diese Daten unterstreichen eine der zentralen Thesen des lösungsfokussierten Arbeitens, die in der Mikroanalyse der Videoaufzeichnungen der Beratungsgespräche ebenfalls sichtbar wird: Die Arbeit mit Klientinnen benötigt einen kooperativen Stil der Zusammenarbeit, um wirksam intervenieren

zu können. Erfolgreiche sozialarbeiterische Interventionen sind zum Einen von einer fachlichen Expertise, dem Fachwissen (Expertise des Wissens) getragen und zum Anderen von der Art und Weise, wie das Beratungsgespräch geführt ist (Expertise des Nichtwissens). Wenn die Klientinnen ernst genommen werden als Expertinnen ihres Lebens, sie sich verstanden fühlen, wird es für sie einfacher, eine hohe Kooperationsbereitschaft zu zeigen, ihr Verhalten auf die Erfordernisse einzustimmen, um das Ziel erreichen zu können.

### **ad 1b) Befragung 5 - 9 Monate später**

Die Post-Session Interviews nach 5 - 9 Monaten werden ebenfalls durch Externe durchgeführt (könnten zukünftig auch Praktikantinnen sein).

Die Zielsetzung ist, durch diese Befragungen herauszufinden, wie sich die Situation der Klientinnen darstellt, und wie nützlich sie – nach diesem zeitlichen Abstand – die Beratung bei FAWOS einschätzen.

## **Ad 2) Feldtagebuch – Selbstevaluation**

Das Feldtagebuch besteht aus einem Fragebogen mit 6 konkreten Fragen, die unmittelbar nach Beendigung des Beratungsgesprächs von der Sozialarbeiterin beantwortet werden. Dieser Fragebogen, der eine Seite umfasst und so konzipiert ist, dass er gleich Platz für die Antworten beinhaltet, kann als Kopiervorlage nach **jeder** Beratung verwendet werden.

Ziel ist, das Gespräch in kleine Schritte aufzuteilen und anhand gezielter Fragen, wie z.B. „Was ist gut gelungen in der Beratung?“ zu reflektieren, um sich einerseits sowohl die eigenen Ressourcen bzw. Kompetenzen als auch die der Klientinnen bewusst zu machen. Andererseits kann z.B. die Aufgabenstellung „Fragen bzw. schwierige Situationen, die ich gerne einbringen/mir anschauen möchte“ in der Auseinandersetzung und Analyse zu mehr Professionalisierung der Beratungspraxis führen. Der lösungsfokussierte Ansatz liegt vor allem in der positiven Haltung und nicht in der Defizitorientierung begründet. So geht es nicht darum, das Glas als „halb leer“, sondern als „halb voll“ zu betrachten. Übertragen auf unsere

Beratungssituation bedeutet dies, die Klientinnen u. a. nach den Ausnahmen zu fragen, wann sie keine Probleme mit der Begleichung der Mieten hatten. Natürlich ist für die Fallbearbeitung auch das Wissen, warum sie ihre Miete nicht bezahlt haben, erforderlich, aber es macht eben einen Unterschied, Menschen in ihren Defiziten wahrzunehmen oder den Schwerpunkt auf ihre Ressourcen zu lenken.

### **Ad 3) Abschlussfrage – skalieren:**

Die Abschlussfrage („Wie hilfreich/nützlich war für sie die Beratung auf einer Skala von 1-10?“) kann am Ende des Beratungsgespräches von der Sozialarbeiterin an die Klientinnen gestellt werden. Wichtig ist hierbei, diese zeitgerecht zu stellen, damit der Klientin genügend Zeit verbleibt, zu antworten und die Sozialarbeiterin auf die Antwort der Klientin noch im zeitlichen Rahmen reagieren kann.

Diese Methode der Evaluation wurde von den Kolleginnen als eigener Punkt im Handbuch unter „Tools“ dargestellt.

Problematisiert wird bei der Abschlussfrage, dass die Klientinnen aufgrund des bestehenden Machtgefüges zwischen Sozialarbeiterin und Klientin die Frage nicht entsprechend ihrer tatsächlichen Zufriedenheit beantworten. Vor allem in jenen Fällen, in denen sich Klientinnen eine Geldaushilfe erwarten, viele Auflagen und Bedingungen in mehreren Sitzungen erfüllen und diese der Sozialarbeiterin nachweisen müssen, werden sie der betreuenden Sozialarbeiterin kaum negatives Feedback geben. Es ist nicht von der Hand zu weisen, dass es sich hier um ein Abhängigkeitsverhältnis (Entscheidung über Geldaushilfen = Macht) handelt.

Aus dem asymmetrischen Machtverhältnis sollten wir allerdings nicht den Schluss ziehen, dass wir die Frage besser nicht stellen: Möglicherweise ist in diesen Fällen der absolute Wert auf der Skala weniger relevant, ich kann aber Informationen gewinnen, was im Gespräch nützlich war, und was noch fehlte. Stelle ich diese Frage früh genug, so kann ich hier u. U. auf das, was noch fehlt, eingehen.



Andererseits kann es auch hilfreich sein, ganz am Ende des Gesprächs vielleicht gerade dann, wenn der Beraterin selbst die Qualität des Gesprächs nicht hoch erscheint, die Skalierungsfrage nach Nützlichkeit zu stellen. Wenn noch kurz Zeit ist, auch nachzufragen: „Was hat das ausgemacht, dass Sie da immerhin auf 3 oder eben auf der jeweiligen Zahl sind?“ Oder ich kann fragen: „Was macht z.B. die 4 aus?“ und höre mir dann noch zwei, drei Stichworte an, was diese Ziffer ausmacht.

Und, wenn noch Zeit ist, eventuell: „Was wäre nötig gewesen, dass Sie höher gekommen wären, oder dass Sie einen Punkt höher angegeben hätten?“ Wenn ich als Sozialarbeiterin mit der Qualität des Gesprächs eher unzufrieden bin, ist es erfahrungsgemäß schon allein aus psychohygienischen Gründen sinnvoll, sich zu „überwinden“ und die Klientinnen skalieren zu lassen. Bei den Post-Session Interviews bei FAWOS schätzten von 16 befragten Klientinnen 15 Klientinnen das Gespräch nützlicher ein als die Sozialarbeiterinnen!

## **Ad 4) Iteratives Reflecting Team – Mikroanalyse:**

### **a) Videobeobachtung: Fallbesprechung anhand von Videomaterial**

Da bei FAWOS bis auf zwei KollegInnen alle in Einzelbüros arbeiten, kennen die einzelnen Sozialarbeiterinnen nicht bzw. wenig den Beratungsstil der anderen Mitarbeiterinnen. Diese Möglichkeit ist nur als Berufsanfängerin in der Phase der Einschulung möglich, wo die neue Kollegin bei allen Sozialarbeiterinnen zumindest einmal bei der Beratung anwesend ist.

Aus diesem Grunde hat FAWOS einige Beratungsgespräche in voller Länge auf Video aufgezeichnet und dann in Kleingruppen im Kolleginnenkreis analysiert. Hierbei ging es im strengen Sinne nicht um eine konkrete Mikroanalyse, sondern um die Möglichkeit, den Beratungsstil von einer Kollegin kennenzulernen. Ziel war es, anhand von festgelegten Regeln (z.B. konstruktive Kritik) und

Fragen (z.B. Körperhaltung während des Gesprächs) das Beratungsgespräch zu beobachten und zu vergleichen, wie andere Arbeitskolleginnen die Beratungen durchführen (siehe Anhang Regeln für die Selbstevaluierung durch Mikroanalyse von Videoaufzeichnungen sowie Notizen für die Fallbringerin).

Die Erfahrung hierbei hat gezeigt, dass die Beraterinnen wertvolle Inputs aus dem zur Verfügung gestellten Gespräch erhalten haben, die zum Teil in den nächsten Beratungsgesprächen eingebaut wurden. Selbstverständlich wurde auch hier anhand des lösungsfokussierten Ansatzes von den Kolleginnen wertschätzendes Feedback gegeben.

## **b) Fallbesprechung im Team: teaminterne Intervention**

In mehreren Teamsitzungen wurden Fälle in der Tradition des „Iterativen Reflecting Teams“ besprochen. Der genaue Ablauf dieser Form der Fallbesprechung wird als eigener Punkt im Handbuch dargestellt.

Der Vollständigkeit halber werden hier auch jene „Fallbesprechungen“, die nach Beendigung der Beratungsgespräche zwischen einzelnen Kolleginnen stattfinden, erwähnt. Diese spontanen „Zwischen-Tür-und-Angel-Gespräche“ über Klientinnen, die uns gerade jetzt am Herzen (oder im Magen) liegen, sind ebenfalls eine gute Möglichkeit, Spannungen, die sich im Beratungsgespräch aufgebaut haben, los zu werden. In diesen Gesprächen geht es in erster Linie um eine Form von Psychohygiene und nur zu einem geringen Teil um tatsächliche Evaluierung des Gesprächs.

## **Conclusio:**

Die Einschätzung der Klientinnen über die Nützlichkeit und Qualität der Beratung fiel meist viel besser aus als die Einschätzung der Sozialarbeiterin. Auch die wertschätzende Haltung der Kolleginnen bei der Bewertung der Beratungsgespräche auf Video kann als "Lob" für eine gelungene Beratung betrachtet werden. Die Anerkennung der eigenen Arbeit – speziell in der Sozialarbeit – ist eines der wesentlichen Elemente, um Arbeitszufriedenheit, und damit verbunden, auch Motivation zu schaffen. Die eigene Analyse der Beratungstätigkeit durch spezielle Tools des lösungsfokussierten Ansatzes zu reflektieren und dadurch auch die Möglichkeit wahrzunehmen, die Klientinnengespräche inhaltlich zu verbessern, wurde als ein weiterer positiver Effekt betrachtet.

So kann abschließend die These vertreten werden, dass sich eigene Evaluierung und fremde Evaluierung (= durch Klientinnen, Kolleginnen) gegenseitig bedingen: die Verbesserung der Beratungstätigkeit

führt zu einer größeren Zufriedenheit bei den Klientinnen, die wiederum der Sozialarbeiterin ein positives Feedback über die Beratung rückmelden.

Sämtliche in diesem Beitrag erwähnten Leitfäden werden nun dargestellt:

## Leitfaden zur Selbstevaluierung

1. Was ist in der Beratung gut gelungen?
2. Konkrete Fragen/Interventionen, die nützlich waren:
3. Welche Komplimente/positive Rückmeldungen konnte ich machen, und wie war die Reaktion?
4. Welche Ressourcen/Kompetenzen hat meine Klientin, wo ich ein Kompliment machen könnte?
5. Was funktionierte gut in der Beratung?
6. Fragen/schwierige Situationen, die ich gerne einbringen/mir anschauen würde:

## Regeln für die Selbstevaluierung durch Mikroanalyse von Videoaufzeichnungen

gemeinsam entwickelt von:

---

am \_\_\_\_\_

Um das Selbstevaluierungsverfahren durchzuführen oder für andere Formen der Fallbesprechungen ist es sinnvoll, als Team gemeinsam Regeln fest zu legen. Folgende Regeln für den kommunikativen Umgang (gegebenenfalls auch folgende Nicht-Ziele) haben wir für unsere künftigen Fallbesprechungen formuliert:



## Notizen für Fallbringerin

### **Mein(e) Anliegen für die Fallbesprechung**

– die Anliegen werden in den einzelnen Runden formuliert, beginnen Sie mit dem, was Ihnen am interessantesten, wichtigsten erscheint:

Was fällt meinen Kolleginnen auf, was in dem Gespräch besonders gut gelungen ist?

Ideen/Überlegungen für eine wertschätzende Rückmeldung?

Allgemeine Rückschlüsse für mich?

## Leitfaden für die Klientinnenbefragung

unmittelbar nach der Beratung

Datum \_\_\_\_\_

Aktenzahl \_\_\_\_\_

Uhrzeit: \_\_\_\_\_

Beratung bei: \_\_\_\_\_

Befragerin: \_\_\_\_\_

Auszufüllen nach dem Interview in Absprache mit der Beraterin.

Klientin:

Erreichbar:

Anmerkung:

1. Auf einer Skala von 1-10 wie gut war das Gespräch für Sie?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

2. Was war – Ihrer Einschätzung nach – besonders nützlich, besonders gut an dem Gespräch?

3. Was noch?

4. Was noch?

5. Auf einer Skala von 1-10 wie nützlich war das Gespräch für die Problemlösung für Sie?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

6. Auf einer Skala von 1-10 wie klar ist für Sie jetzt, was Sie tun werden?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

7. Hat für Sie etwas gefehlt. Hätte es noch etwas gegeben, was die Sozialarbeiterin hätte tun können, was hilfreich gewesen wäre?

## Leitfaden für die Befragung der Sozialarbeiterin

unmittelbar nach dem Gespräch:

1. Welche Ziele hatte die Klientin?
2. Was waren Ihre Ziele als Vertreterin der Einrichtung FAWOS – welche Ziele wurden verhandelt?
3. Was war im Gespräch hilfreich/nützlich?
4. Wie haben Sie interveniert, durch welche Fragen/Interventionen konnte die Klientin gut erreicht werden?
5. Welche Tools haben Sie verwendet?
6. Wie zufrieden waren Sie mit dem Beratungsgespräch?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

7. Was haben Sie anders gemacht im Vergleich zu anderen Beratungen bei ähnlich gelagerten Fällen?
8. Welche Unterschiede haben Sie bemerkt?
- bezogen auf die Reaktionen der Klientinnen
  - bezogen auf die eigene Situation/eigenes Empfinden

Leitfaden für die Klientinnenbefragung  
nach 5 – 9 Monaten

Datum: \_\_\_\_\_

Uhrzeit: \_\_\_\_\_

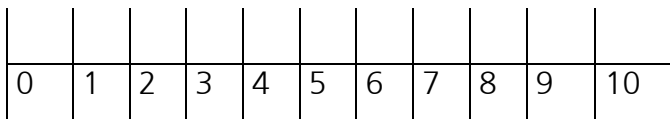
Befragerin: \_\_\_\_\_

Klientin:

Erreichbar:

Anmerkung:

1. Auf einer Skala von 1 bis 10 wie sehr würden Sie sagen, seit dem letzten Termin hat sich Ihre Situation verbessert, 0 steht für, es ist schlechter als je zuvor, 10 ist, es könnte nicht besser sein?



2. Was würden Sie sagen – Ihrer Erinnerung nach – was war besonders nützlich?

3. Was noch?

4. Was noch?

5. Haben Sie Ihrer Wahrnehmung nach eine nützliche Hilfe von FAWOS erhalten?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

6. Haben Sie Ihr Ziel/Ihre Ziele erreicht?

- Ziel erreicht
- Ziel nicht erreicht

Diese Frage nur, wenn das Ziel nicht erreicht wurde:

- Fortschritte erzielt
- keine Fortschritte erzielt





## 6.2. Feedback – Sekretariat

Die Idee entstand aufgrund des Equal - Projektes bei FAWOS und beinhaltet die Fragestellung, wie wir uns nach außen hin besser präsentieren können. Überlegungen wurden vom Sekretariat ausgearbeitet. Es wurde beschlossen, einen Feedback - Bogen für Klientinnen zu erstellen.

### **Fragebogenauswertung FAWOS – Sekretariat im Juni 2006**

Es wurde in einem ausgewählten Zeitraum eine Befragung der Klientinnen seitens der Mitarbeiterinnen des Sekretariats, die den Fragebogen gemeinsam mit der Leiterin von FAWOS erstellt hatten, durchgeführt.

Siehe nachstehende Ergebnisse:

	Deutsch	Serbo-Kroatisch	Türkisch
Fragebögen ausgegeben	53	10	1
Fragebögen ausgefüllt	47	9	1

GESAMTANZAHL eingegangener Fragebögen: 57

Diese Klientinnenbefragung beinhaltet unter anderem folgende Fragen: „Ich bin mit der telefonischen Erreichbarkeit zufrieden.“, etc.

Nach Ausarbeitung des Feedback - Bogens wurde dieser jeweils an Klientinnen beim Erstkontakt zum Beantworten der Fragen überreicht mit der Bitte, diesen an das Sekretariat zu retournieren.

Nach Durchsicht der ausgefüllten Fragebögen vom Sekretariat wurde festgestellt, dass 99% der Fragen positiv beantwortet, aber auch Verbesserungsvorschläge bzw. Ergänzungen genannt worden waren.

Siehe nachstehende Kommentare:

Es ist toll, dass es so eine Institution gibt.

Frauen und Kindern sollte mehr geholfen werden, wenn sie keine Wohnung haben und in einer Notsituation stehen.

Keine!!! (3 Mal)

Wenn möglich kürzere Wartezeit auf Termine, aber verständlicherweise ist das schwer machbar, da viele Klientinnen sind!

Trotzdem sehr zufrieden.

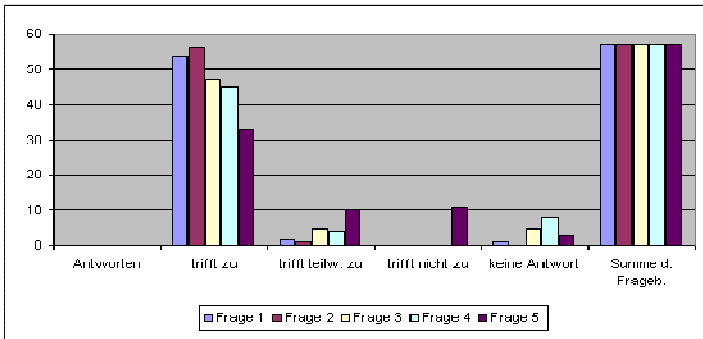
Ich brauche sehr große Hilfe, damit ich meine Wohnung erhalten kann. Was machen arme Leute die keine Wohnung haben?

Danke vielmals! (Alles Gute an ihr Team) – (aus einem türkischen Fragebogen)

Nach Ablauf einer 4 wöchigen Frist wurde eine Statistik erhoben (siehe nachstehende Aufstellung).

Fragebogen Sekretariat - FAWOS - Summe					
	Frage 1	Frage 2	Frage 3	Frage 4	Frage 5
Antworten					
trifft zu	54	56	47	45	33
trifft teilweise zu	2	1	5	4	10
trifft nicht zu	0	0	0	0	11
keine Antwort	1	0	5	8	3
Summe des Fragebogens	57	57	57	57	57

Aus dieser Statistik ist ersichtlich, wie sich FAWOS nach außen hin präsentiert.



Frage 1: Ich bin mit der telefonischen Erreichbarkeit zufrieden.

Frage 2: Ich wurde freundlich empfangen.

Frage 3: Ich habe wichtige Informationen erhalten.

Frage 4: Auf meine Bedürfnisse wurde ausreichend eingegangen.

Frage 5: Für mich war die Zeit zwischen meinem Anruf und dem Gesprächstermin nicht zu lang.

## 7. Praxisbeispiele

Transkription Insoo Kim Berg  
(Videoaufzeichnung) "I need money"

**I: Insoo**

**M: Mr. Miller**

**I:** Hello Mr. Miller, good to see you

**M:** Hello,

**I:** How can I help you?

**M:** You write me, that you will help me

**I:** aha

**M:** therefore I come to you

**I:** O.K.

**M:** ..and I need money

**I:** O.K.. I'm sure, I'm sure you do –and –ah- can you tell me a little about – the situation...so that you are .. .. I'm sure that is not usual for you to go to a place like this to ask for money

**M:** but I need the money, so I have to come

**I:** right, right.. I understand that – so this is an unusual situation for you

**M:** I need the money

**I:** right, right.. but before I can do that – I need to ask you some questions – is that o.K. with you ?

**M:** mhm ....but it depends on the questions

**I:** O.K. all right, ah – we can not just give you the money – just you walk into the office

**M:** why not

**I:** because it doesn't work that way

**M:** but the neighbor of me was there and said that he had the money after ... one date

**I:** one meeting .

**M:** yes one meeting

**I** ... maybe maybe so maybe not – we don't know .. I cannot tell you what will happen here .. is that .. is that o.k. with you?

**M:** why not ?

**I:** because we .. I need some information from you before we can decide whether we can if you money or we can not give you any money

**M:** what.. what.. what kind of information

**I:** yea .. about your circumstances....about your situation..

**M:** my situation is so...what I told you .. I need money

**I:** right .. and can you tell me a little bit more about that....

**M:** I don't have money and I need money

**I:** I understand that .. but so I need to know a little bit about ..it is not usual for you to come to an office like that and ask for money ..is that right .. you don't do this every day...

**M:** no

**I:** no – this is an very unusual situation for you.

**M:** yes, right ..

**I:** right ..so an unusual situation happened for you .. so that you need to come to place like this ..and there's no money

**M:** no it's the first time

**I:** I understand that .. so this must be very unusual for you

**M:** it's not a good feeling

**I:** of course not .... good.. I understand so I would like to make it as easy as possible for you.... Because that's not a good feeling.... And I want to make it as short as possible

**M:** that's nice

**I:** O.K. ..all ..right, -- in order to do that – I need to ask you some questions .. is that o.k. with you?

**M:** oh- yes – it's o.k. it's o.k.

**I:** O.K... right ... and we have learned paper work ? - you know .. government ... in a government office

**M:** the government need the paper .. ah ah . I thought you need you give me the money

**I:** right..

**M:** what is the mean of the government

**I:** well .. we get money from the ..government

**M:** oh .. I... I don't know ... no one told me

**I:** I'm sure, I'm sure .. you don't know all the things of course .. so ... we don't get .. we don't have a lot of money .. we have to get money from the government to help people like you .. who need it..... but before I can do that , I need to ask you some questions ...

**M:** o.k.

**I:** and .. how many children you have in the family

**M:** I don't have children

**I:** you don't have children...

**M:** I ..I have a daughter

**I:** right ..

**M:** but she is grown up and has her own flat .. so I only live with my wife

**I:** o.k. so there are two of you ?

**M:** two of us

**I:** so you have trouble with the money...lately

**M:** we always have problems with the money because it's too less

**I:** right

**M:** what we have.. I'm unemployment .. and .. my wife has a job, but the money she earns is not too much

**I:** so how much money does she earn?

**M:** 700,-- EUR

**I:** on month?

**M:** on month

**I:** O.K. so this is what you have coming in .. and is this enough to buy food and pay the rent and buy things ?

**M:** it's not enough – and therefore we haven't paid the rent

**I:** I see.....so.. you manage the money? Or does your wife manage the money?

**M:** I manage the money

**I:** you manage the money ..that's good .. O.K. So how long have you not been working?

**M:** I ' don't know

**I:** you don't know how long you have not worked? You had a job one time ? is that right?

**M:** yes – but it is long ago

**I:** Aha

**M:** I don't know exactly when it was

**I:** months - years ..?

**M:** I think – years maybe

**I:** Years.. all right.. and what did you do, when you were working ?

**M:** I was on the .. construction

**I:** O.K. So you must been a hard worker

**M:** I can not do it any more because I'm ill



**I:** right.. so you get an unemployment check ?

**M:** yes,

**I:** O.K. how much

**M:** 400;-- EUR a month

**I:** 400,-- EUR a month .. O.K.... so there are 700, -- EUR from your wife and 400,--EUR .. so that's 1.100,-- EUR all right .. and .. how much is your rent?

**M:** my rent is 250,-- EUR

**I:** 250,-- EUR.. O.K. all right .. and are you able to – you haven't paid rent

**M:** Oh I had to pay a funeral in the turkey

**I:** so when was this – when was the funeral

**M:** in November

**I:** November...O.K...

**M:** and I borrowed money from friends .. and now I have to give it back

**I:** sure

**M:** and therefore I wasn't able to pay the rent

**I:** O.K. so you and your wife talked about this – to borrow money for the funeral .. and now you haven't any money .. have you talked about how you going to pay the rent? And buy food and..

**M:** no because the funeral was too important

**I:** O.K. so you and your wife have not talked about this?

**M:** No

**I:** O.K. what does your daughter suggest to do about this? .. Do you need..

**M:** I .. I don't have to ask my daughter because she hasn't to say anything

**I:** Oh .. O.K. So she has no idea.. .. what about some other people ..some friends....relatives, families.. what do they suggest you to do about this?

**M:** to pay the funeral

**I:** aha.... So that's what you did..

**M:** yes

**I:** I see.. this funeral was very important for you

**M:** It's my obligation

**I:** so.. you take your obligation very seriously... yes.. of course.. sure.. so since the funeral – you said funeral was in November

**M:** Yes

**I:** what have you been talking .. have you been thinking about to pay the rent...

**M:** .. nothing

**I:** what you mean . nothing ? .. I don't understand. You and your wife .. I'm sure you have discussed...

**M:** my neighbor told me that it is possible to get the money from you

**I:** Ohhh O.K. obvious you got the wrong information.

**M:** but he got the money

**I:** ahh ..so you were told just when you come here . you will get the money

Ohh I'm sorry about that because that is obviously the wrong information

**M:** what – why have you write me the letter? From what you are here ? what can you do for me?

**I:** Zwischenbemerkung ans Publikum: Did I write a letter ----- thank you for telling me that...

**I:** So what did I say in the letter?

**M:** You told me in the letter to come when I have problems with my flat –and you will give me help.

**I:** O.K. So I will do my best. Try to figure out  
**M:** but the best is to give me money  
**I:** right, right .. I see. I understand.... But just because you walk in the door .. I can not give you the check... because it doesn't work that way... we are a part of an government office....and you know government does a lot people work..  
**M:** but my neighbor also had ...  
**I:** I'm sure he had ... a lot paper work also..  
**M:** nonono  
**I:** he don't' that....  
**M:** but he told me  
**I:** so anywhere .. this is an situation .. so I need to ask you some more questions?.. O.K.? Ahm..  
Zwischenfrage zum Publikum: What information do I need - do I decide how much he gets – or do I decide if yes or no  
Publikum : Yes or no  
Diskussion \_ dass der Klient kein Geld erhält, wenn er ein Begräbnis in der Türkei bezahlt.  
**I:** I need to find out – how much is the electric bill and....the heating bill and... the telephone bills.. do you have some information about that? How much do you pay every month?  
**M:** oh .. for the electric I pay .. 100,-- EUR but not every month ..  
**I:** aha .. O.K.  
**M:** every second month..  
**I:** two month – every two month you pay.. O.K.... So that's about 50,--EUR a month So  
**M:** but I have not to pay a month. I have to pay all two month  
**I:** O.K.... So you have to save the money ... to pay

**M:** It's not possible to save it

**I:** Aha – who manages the money? your or your wife

..

**M:** I

**I:** You manage the money .. so she gives you the check and you get your unemployment check

**M:** we have on the bank an .., account... both of us have the same account

**I:** It's good ... O.K... and do .. do you .. before this funeral in November .. did you always pay the bill on time? Rent and electric bill and heating bill and groceries .. did you always pay on time?

**M:** not always .. but most of the time

**I:** most of the time.. So you always live on what you bring in.. and you don' t have to borrow money from other people?

**M:** sometimes

**I:** sometimes,.. but you can pay back ?

**M:** yes

**I:** so you don't ... any money .. except.....

**M:** not yet .. no

**I:** O:K:

**M:** I think I have a credit on the bank.

**I:** O.K. So how much do have .. in the bank?

**M:** I don't know.

**I:** Did you bring a bank book with here?

**M:** No

**I:** Aha .. O.K. It will be helpful for us to have a bankbook .. because again .. we have to show to the government .. that you really don't have money..

**M:** can you tell me now, if you give me the money or not .. because

**I:** I don't know that yet.. I can't not tell you that because I have to get some more information... I cannot even tell you how much money I can give you....because I have to have all this information... and then I have to figure out...there is a way to figure things out...

**M:** Then I have to go... It's not worth for me....to be here

**I:** Well... You are free to go .. if you want to.. but if you go – we won't be able to help you with your rent

**M:** but – you don't can help me

**I:** well.. no I didn't say that – I need more information to help you

**M:** I give you all the information

**I:** I need some more – a little more

**M:** Than I have to go

**I:** It's.. you are free to go if you want to... I cannot stop you and you can do anything you want – but the outcome is .. we can 't give you any money and then you will loose your flat. I'm sure you want to do that.

**M:** then I have to think of another solution

**I:** O.K. and would your wife agree with that?

**M:** It's not her decision. – It's my decision

**I:** I see.. even when she brings in more money.... You make the decisions.... It's O.K. with her..

**M:** It has to be O.K. with her.

**I:** Ohh O.K. so she does not get up sad with you .. and I'm sure that she does not want to get loose the apartment.. the flat .. she doesn't want to get loose the apartment

**M:** We will find another solution

**I:** O.K: all right .. do you have some ideas what those other solutions might be?

**M:** Maybe my daughter can give me the money

**I:** Oh... .does she have the money to give you?

**M:** I think so .. maybe

**I:** O.K. and you said you have two daughters.. is that right?. so you have one daughter who can give you money .. what about the other daughter?..

**M:** the other daughter has no job and three children .. she don't have money

**I:** sure she has no money .. O.K... So there's the one daughter who can give you money for the flat

**M:** Maybe my wife will get the holiday benefit.... End of may.

**I:** end of May? Aha .. does she get .. every year?..

**M:** yes

**I:** Aha.. I see and how much is that?

**M:** I think 700,-- EUR

**I:** Aha She gets 700,-- EUR at the end of may?

**M:** yes

**I:** I see – and there will be enough to pay a list for one months rent?.. Your rent is 250,-- EUR ..right? O.K. so that would be O.K... O.K: so when is the payday?

**M:** 30.May

**I:** 30.May – and you have to pay the rent when?

**M:** On the first of June.

**I:** so there's some time – to go to get the money- go to the bank and... ,then .. how then to live in June?

**M:** She get the 700,-- EUR for benefit and she get 700,-- EUR normally

**I:** Ahh . O.K. O.K.

**M:** She get 1400,--EUR

**I:** so what you have to do is . still have to pay back for the funeral.. right ..

**M:** I I have done it

**I:** Oh you have done it already

.. so you have paid back .. O.k.: So then you have to make sure you ... you have rent to pay every month. From now on

**M:** and the rent I haven't paid – for three months I haven't paid

**I:** three months you haven't paid – so that.. three months ..that is 750,--EUR you have to pay .. by first of June.. so how you can get the 750,-- EUR?....by first of June..

**M:** I can pay it with the benefit from my wife

**I:** that's you said 700,-- EUR

**M:** Yes ...and 50.- from my daughter

**I:** Ohh... O.K. .. your daughter will give you 50,-- EUR?

**M:** I think so

**I:** O:k: and then .. after that .. after June .. then comes July one, August one...how can you to make sure that you have money left over ..so you can pay your rent?

**M:** I have paid my rent in the past and I will pay it in the future.

**I:** You are right.. you have paid your rent in the past





## 8. Anhang

### FAWOS: Das Lösungsfokussierte Mitarbeiterinnengespräch

**Unterlagen** zur Vorbereitung, Durchführung und Dokumentation des Mitarbeiterinnengesprächs.

	<b>Leitfaden für Sozialarbeiterinnen</b>	Zur Vorbereitung und Durchführung des Gesprächs
1	<b>Rückblick / Standortbestimmung</b>	In Bezug auf <ul style="list-style-type: none"><li>• Aufgaben- und Arbeitsschwerpunkte</li><li>• Stärken</li><li>• Zusammenarbeit</li><li>• <b>Zielerreichung</b></li></ul>
2	<b>Vorschau / Planung</b>	In Bezug auf <ul style="list-style-type: none"><li>• Künftige Anforderungen</li><li>• Aufgaben- und Arbeitsschwerpunkte</li><li>• Stärken</li><li>• Zusammenarbeit</li></ul>
3	<b>Zielvereinbarungen</b>	<b>Zielvereinbarungen und unterstützende Maßnahmen</b> werden formuliert und ins Dokumentationsblatt übertragen (bleibt bei FK und MA:vertraulich)
4	<b>Entwicklungs- und Qualifizierungsplan</b>	Dokumentationsblatt für Führungskraft und Mitarbeiter (bleibt bei FK und MA:vertraulich)
5	<b>Fragebogen zur Gesprächsreflexion</b>	Lernerfahrungen sichern (individuell)
6	<b>Meilensteingespräch</b>	Zwischen-Check nach 6 Monaten

# Gesprächsunterlagen Mitarbeiterinnen

**Datum des  
Mitarbeiterinnengesprächs:** \_\_\_\_\_

## **Mitarbeiterin:**

Name: \_\_\_\_\_

Vorname: \_\_\_\_\_

## **Führungskraft:**

Name: \_\_\_\_\_

Vorname: \_\_\_\_\_

## **Hinweis zur Handhabung :**

Bereite Dein Mitarbeiterinnengespräch anhand dieses Gesprächsleitfadens vor und verwende ihn möglichst während des Gesprächs. Betrachte diese Struktur als Orientierungshilfe. Die Fragen sind nicht als Checkliste zur Abarbeitung gedacht, sondern als Anregung und Unterstützung.

## Rückblick/Standortbestimmung

### Aufgaben- und Arbeitsschwerpunkte, Lernerfahrungen, Stärken

<p>1. Wenn Du das vergangene Arbeitsjahr Revue passieren lässt: Wie haben sich Deine Arbeitsschwerpunkte ( Information von Klientinnen, Beratung/Betreuung von Klientinnen, Ressourcenaufstellung, Zusammenarbeit mit anderen sozialen Einheiten, Verhandlungen mit HV, RA,ET,....., Krisenintervention, Dokumentation ) gestaltet? Was ist gleich geblieben? Was hat sich verändert?</p>
<p>2. Wo hast Du Dich besonders engagiert?</p>
<p>3. Wie haben sich Deine Aktivitäten im Bereich der Zusatzaufgaben (Einschulungen, Fortbildungen, Arbeitskreise, Öffentlichkeitsarbeit, Statistik, Jahresberichte, muttersprachliche, nicht-deutsche Beratung ...) gestaltet?</p>
<p>4 Welche bes. Herausforderungen hattest Du im vergangenen Jahr zu bewältigen? Welche Lernerfahrungen waren damit verbunden?</p>
<p>5. Was ist Dir – rückblickend- besonders gut gelungen? Womit bist Du besonders zufrieden?</p>
<p>6. Deine persönlichen Stärken und Kompetenzen sind ...? Was noch? Was noch?</p> <p>Wie genau zeigen sich diese Stärken? Wodurch kommen sie zum Ausdruck?</p>
<p><b>7. Klientinnenorientierung:</b> Wie gestaltest Du den Kontakt mit den Klientinnen – was zeichnet Dich aus? Was läuft gut?</p>

## Zusammenarbeit

### Arbeitsbeziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiterin

1. Wenn Du auf das vergangene Jahr zurückblickst, was an Deiner Arbeitsbeziehung mit Deiner Führungskraft hat gut funktioniert?
2. Was war hilfreich? In welchen Situationen?
3. Welche Rahmenbedingungen haben unterstützt?
4. Was habt ihr gemeinsam erreicht?
<b>5. Zusammenarbeit mit den Sozialarbeiterinnen:</b> Was funktioniert/läuft gut?
<b>6. Zusammenarbeit mit den Kolleginnen im Sekretariat:</b> Was funktioniert/läuft gut?

## Vorausschau/Planung

### Künftige Entwicklungen

***An dieser Stelle tauschen sich Führungskraft und Mitarbeiterin darüber aus, welche Entwicklung und Herausforderungen im nächsten Jahr vermutlich auf Fawos zukommen werden. Welche Veränderungen/Herausforderungen zu erwarten sind?***

### Hauptaufgaben

1. Gibt es etwas, was Du an Deinen Aufgaben/Arbeitsschwerpunkten angesichts der künftigen Herausforderungen ändern müsstest?
2. Angenommen, deine Aufgaben/Arbeitsschwerpunkte wären noch besser auf Dich zugeschnitten: was wäre anders?
3. Wenn Du an Deine berufliche Laufbahn denkst: Wo möchtest Du in 5 Jahren sein?

### Stärken

1. Angenommen, Du hast im nächsten Jahr Deine Fähigkeiten/Kompetenzen noch weiter entwickelt: Woran merkst Du es ? Was ist anders?
2. Woran würden es Ihre Kolleginnen/Klientinnen bemerken?
3. Wenn wir Deine Kolleginnen/Klientinnen fragen würden, was Du noch verbessern oder entwickeln könntest – was würden die sagen?

## **Zusammenarbeit**

### **Zusammenarbeit Führungskraft - Mitarbeiterin:**

1. Wenn Du an unsere Zusammenarbeit denkst: Angenommen, es läuft noch besser, was ist anders? Woran merkst Du es?

Was würde das ermöglichen?

### **Zusammenarbeit mit den Sozialarbeiterinnen:**

2. Wenn Du an die Zusammenarbeit mit den Sozialarbeiterinnen denkst: Angenommen, es läuft noch besser .... Was ist anders, woran merkst Du es?

Was würde das ermöglichen?

### **Zusammenarbeit mit den Kolleginnen im Sekretariat:**

3. Wenn Du an Deine Zusammenarbeit mit den KollegInnen im Sekretariat denkst: Angenommen, es läuft noch besser .... Was ist anders, woran merkst Du es?

Was würde das ermöglichen?

### **Klientinnenarbeit**

4. Wenn Du an Deine Arbeit mit Deinen Klientinnen denkst: Angenommen, es läuft noch besser .... Was ist anders, woran merkst Du es? Woran merken es Deine Klientinnen?

Was würde das ermöglichen?

#### **Wichtiger Hinweis für Kapitel 3 und 4:**

Diese Unterlagen werden am Ende des Mitarbeiterinnen-gesprächs von der Führungskraft und der Mitarbeiterin gemeinsam ausgefüllt und unterschrieben.

Die Dokumentation und Unterzeichnung der Ergebnisse sichert für beide Seiten deren Verbindlichkeit.

Dieses Ergebnisprotokoll ist ein persönliches Schriftstück der beiden Gesprächspartnerinnen, auf das sonst niemand zugreifen darf.

Das Original bleibt bei der Führungskraft, die Mitarbeiterin erhält eine Kopie.

Sollte es sinnvoll sein, andere Personen oder Abteilungen über Teile der **Ergebnisdokumentation** (nicht des Gesamtgesprächs, das ist unter 4 Augen und vertraulich) in Kenntnis zu setzen, so ist genau zu vereinbaren Wer Wen Worüber in welcher Form informiert.

Zum Beispiel: Der nächst höhere Vorgesetzte über Wünsche zur Laufbahnentwicklung oder Qualifikationswünsche; die Mitarbeiterinnen der Abteilung über die Zielvereinbarungen bzw. Qualifikationsvorhaben.

Nach Erstellung des neuen Ergebnisprotokolls im nächsten MAG ist das vorangegangene zu vernichten, ebenso dann, wenn es zu einem Wechsel der Vorgesetzten – oder der Mitarbeiterinnenposition – kommt. Dies bedeutet, dass die Einsichtnahme in das Protokoll an das Weiterbestehen der Vorgesetzten-Mitarbeiterinnen-Beziehung der beiden Gesprächspartnerinnen gebunden ist.

## Zielvereinbarungen

Im Folgenden werden auf Grundlage der oben beschriebenen Unternehmensentwicklung einerseits und auf Grundlage der persönlichen Orientierung der Mitarbeiterinnen andererseits **Zielvereinbarungen** vereinbart. Die Zielvereinbarungen sollten sowohl die Leistungsoptimierung als auch die Potentialentwicklung der Mitarbeiterinnen unterstützen.

Sie sollten sowohl den Interessen des Unternehmens als auch den Interessen der Mitarbeiterinnen dienen.

Bitte besprechen Sie im Mitarbeiterinnengespräch gemeinsam mit Ihrer Mitarbeiterin welche Zielvereinbarungen getroffen werden, woran Sie/woran andere erkennen können, dass die Ziele erreicht sind und welche Unterstützungsmaßnahmen zur Sicherung der Zielerreichung vereinbart werden.

Folgende Ziele werden im Gespräch gemeinsam mit der Mitarbeiterin vereinbart:

Folgende Hilfsfrage dient für die Vorbereitung von Zielvereinbarungen:

„Angenommen ich habe meine Fähigkeiten, Qualifikationen, Kompetenzen im nächsten Jahr gut weiter entwickelt,... Was ist anders? Woran würde ich es merken?“



**Zielvereinbarung 1 :**

1. Beschreibung des Zielzustandes (Was habe ich erreicht bis zum nächsten Mitarbeiterinnengespräch):
  
2. Woran werden wir/andere erkennen, dass das Ziel erreicht ist?
  
3. Notwendige Maßnahmen zur Unterstützung der Zielerreichung:

**Zielvereinbarung 2:**

1. Beschreibung des Zielzustandes:
  
2. Woran werden wir/andere erkennen, dass das Ziel erreicht ist?
  
3. Notwendige Maßnahmen zur Unterstützung der Zielerreichung:

Datum, Unterschrift Mitarbeiterin	Datum, Unterschrift Führungskraft

Entwicklungs-/Qualifizierungsplan

Etwaige Änderungen der Aufgaben- und Tätigkeitsschwerpunkte:
--

Langfristig gewünschte und angestrebte Interessens- und Aufgabenschwerpunkte des/der Mitarbeiterin:	
Persönliche / fachliche Entwicklungsfelder und -bereiche:	
Vereinbarte Maßnahmen zur kurzfristigen Unterstützung des derzeitigen Arbeitsplatzes: Termin(e):	
Vereinbarte Maßnahmen zur mittelfristigen Unterstützung möglicher zukünftiger Aufgaben und Qualifikationen: Termin(e):	
Nächstes Gespräch zur Überprüfung der Maßnahmen Termin:	

Liegen unterschiedliche Auffassungen vor, kann die Mitarbeiterin hier ihre Ansicht ausführen und darstellen:
Liegen unterschiedliche Auffassungen vor, kann die Führungskraft hier ihre Ansicht ausführen und darstellen:

Datum, Unterschrift Mitarbeiterin	Datum, Unterschrift Führungskraft

## Fragebogen zur Gesprächsreflexion

Diese Unterlage bleibt bei der/dem Mitarbeiterin

Im Sinne des eigenen Lernens ist es empfehlenswert, nach dem Gespräch 10 Minuten zur Reflexion einzuplanen und folgende Fragen durchzugehen:

1.	Zufriedenheit mit dem Gespräch – Wo stehe ich jetzt in Bezug auf die Zufriedenheit mit dem Gespräch auf einer Skala zwischen 1 (ich bin sehr unzufrieden mit dem Gespräch) und 10 (ich bin mit dem Gespräch sehr zufrieden)?
2.	Was ist <b>mir</b> bei diesem Gespräch gut gelungen?
3.	Was möchte <b>ich</b> das nächste Mal anders machen?
4.	Was könnte das bewirken?
5.	Was habe ich Neues über meine Führungskraft gelernt?
6.	Welche Fragen sind offen geblieben?
7.	Was habe ich bei dem Gespräch über mich gelernt?
8.	Worauf möchte ich in Bezug auf meine Führungskraft in Hinkunft besonders achten?

**Meilensteingespräch**

1. Wenn Du an Deine Arbeitssituation denkst: wie geht es Dir/ was hat sich getan?
2. Gibt es etwas was Dich derzeit besonders beschäftigt?
3. Wie entwickeln sich Deine Vorhaben, die Du Dir beim letzten Mal vorgenommen hast .....?
<b><u>Zielvereinbarung 1:</u></b>
Wie bist Du bezüglich der Zielerreichung unterwegs?
Was läuft gut?
Was müsste besser laufen?
Welche Form der Unterstützung, welche Maßnahmen wären hilfreich?
<b><u>Zielvereinbarung 2:</u></b>
Wie bist Du bezüglich der Zielerreichung unterwegs?
Was läuft gut?
Was müsste besser laufen?
Welche Form der Unterstützung, welche Maßnahmen wären hilfreich?
Worüber möchte ich heute noch sprechen?
<b>Frage der Führungskraft:</b> Gibt es noch etwas was Dir wichtig wäre?

## 9. Literatur

Bavelas Beavin, Janet; McGee, Dan; Phillips, Bruce; Routledge, Robin (2000): Microanalysis of Communication in Psychotherapy. In Human Systems: The Journal of Systemic Consultation & Management. Volume No. 11, issue 1, 2000, pp. 47–66. Department of Psychology, University of Victoria, Canada, in [http://www.psyc.leeds.ac.uk/research/lftrc/journal/vol\\_11/Bavelas.pdf](http://www.psyc.leeds.ac.uk/research/lftrc/journal/vol_11/Bavelas.pdf) am 20.1.2007

Berg, Insoo Kim; Miller, Scott D.: Kurzzeittherapie bei Alkoholproblemen. Ein lösungsorientierter Ansatz. 6. Auflage 2007. Carl-Auer Verlag

Berg, Insoo Kim; De Jong, Peter: Lösungen (er)finden. Verlag Modernes Lernen. Dortmund 1998

Berg, Insoo Kim; De Jong, Peter; Theilen-Schindler, Kristiane (1998): Lösungen (er)finden. Das Werkstattbuch der lösungsorientierten Kurztherapie. 2. Auflage Dortmund: Verlag Modernes Lernen (Systemische Studien, 17).

Dahm, Michael; Be, Siang (Hg): „Auf den Punkt gebracht – das Iterative Reflecting Team“;  
Artikel

Dahm, Michael; Geiken, Günther (1998): Reflecting Solutions, Zeitschrift für systemische Therapie, 1, 31-36

Gaiswinkler, Wolfgang; Roessler, Marianne (2004): Wunder, Skalen, Komplimente und ein anderer Blick – von den Klientinnen lernen. Die Anwendung des lösungsfokussierten Ansatzes nach Steve de Shazer und Insoo Kim Berg in Organisationsberatung und Supervision. In: Heilinger, Anneliese. Knopf, Wolfgang. Walther, Ingrid (Hg.): Brush up your Tools. Aus

der Werkstatt von Supervision und Coaching.  
Schriftenreihe Supervision. Bd. 5.  
Studienverlag. Wien, 2004 oder:  
<http://www.netzwerk-ost.at/publikationen>

Kaimer, Peter (2004): Lösungsfokussierung: Gedanken zu einem gemeindepsychologischen Handlungsprinzip innerhalb einer schulenübergreifenden Psychotherapie. In: Gemeindepsychologie-Rundbrief, Jg. Bd. 10, H. 1, S. 4-20.

Pantucek, Peter (2006): Soziale Diagnostik. Verfahren für die Praxis sozialer Arbeit. Wien: Böhlau Beiheft, 1).

Saleebey, Dennis (Hg.) (2006): The strengths perspective in social work practice. 4th edition. Boston: Pearson/Allyn & Bacon.

Vogt-Hillmann, Manfred; Eberling, Wolfgang; Dahm, Michael (2000): Gelöst und los! Systemisch lösungsorientierte Perspektiven in Supervision und Organisationsberatung, Dortmund: Borgmann 2000







Dieses Handbuch wurde im Rahmen der  
Entwicklungspartnerinnenschaft Donau – Quality in  
Inclusion, Modul 5 unter Mitarbeit von

Robert Blum

Kurt Feichter

Maria Fleischanderl

Wolfgang Gaiswinkler

Helena Grbac

Johannes Gundacker

Aymelek Kilic

Renate U. Kitzman

Heidi Mark

Christa Pairitsch

Isabella Platteter

Marianne Roessler

Gabi Schatzl

Uschi Schweinberger

Alexander Tischina

Jutta Waidhofer

verfasst.