



Netzwerk für •Organisationsberatung  
•Sozialforschung •Supervision •Training

„Da geht man viel zufriedener und viel weniger belastet weg, wenn man sieht, gewisse Ressourcen sind da, die wollen das selbst auch so, die Wahrscheinlichkeit, dass das verwirklicht wird, ist viel größer, man muss das nicht mit Druck machen, wo man nicht weiß, ob die irgendwas von dem machen, was man gesagt hat. Für die eigene Zufriedenheit, für das eigene Wohlbefinden ist das, glaube ich, ein ganz ein wichtiger Punkt, dass man da beruhigter wieder nachhause fährt.“  
(Sozialarbeiterin)

## **Gesund aufwachsen, gesund arbeiten - Familien am Steuerrad: Ressourcenorientiertes und nachhaltiges Arbeiten in der Kinder- und Jugendhilfe“**

Projektnr.: 2794

**Ergebnisevaluierung mittels qualitativer Interviews und Fokusgruppen**

***Ursula Breitenfelder***

**Wien, Juli 2018**

# Inhaltsverzeichnis

<b>Aufbau des Berichts</b> .....	<b>3</b>
<b>Executive Summary</b> .....	<b>4</b>
<b>1 SEN-Modell</b> .....	<b>11</b>
<b>1.1 Hervorgehobene Merkmale und Wirkungen des SEN-Modells</b> .....	<b>11</b>
1.1.1 Struktur und Klarheit.....	11
1.1.2 Sprache macht Unterschied und fördert Kooperation .....	13
1.1.3 Blick auf Positives und Funktionierendes fördert Kooperation und verändert eigene Haltung	14
1.1.4 Partizipation der Eltern fördert Vertrauen und Kooperation .....	15
1.1.5 SEN-Modell ist Haltung und Rahmen und anschlussfähig an Bestehendes.....	17
1.1.6 Verwendete Methoden.....	17
<b>1.2 Gesundheitsförderliche Aspekte für MitarbeiterInnen</b> .....	<b>18</b>
1.2.1 Gesundheit und Belastungen .....	18
1.2.2 Gesundheitsförderliche Auswirkungen des SEN-Modells .....	19
<b>1.3 (Gesundheitsförderliche) Auswirkungen auf KlientInnen</b> .....	<b>22</b>
<b>1.4 Auswirkungen auf Management und Führung</b> .....	<b>27</b>
<b>1.5 Auswirkungen auf Organisationskultur und -strukturen, SEN als Organisationsmodell und Organisationsentwicklungsinstrument</b> .....	<b>28</b>
<b>1.6 Auswirkungen auf die Dokumentation</b> .....	<b>29</b>
<b>1.7 Auswirkungen auf Fall- und Teambesprechungen</b> .....	<b>30</b>
<b>2 Bisherige Implementierung und Implementierungsprozess</b> .....	<b>32</b>
2.1 Erfahrungen, wahrgenommene Erfolgsfaktoren und Stolpersteine aus den Implementierungsprozessen .....	32
2.2 Zwischenresumé zur Implementierung .....	40
<b>3 System-Umfeld Land und Behörden</b> .....	<b>40</b>
<b>4 Begleitung durch OS'T</b> .....	<b>43</b>
4.1 Hilfreiche Aktivitäten von OS'T.....	43
4.2 Funktionierende Didaktik.....	44
4.3 Anschließende interne Transferleistungen/Selektion/Vereinfachungen notwendig .....	44
<b>5 Ausblick und nächste Schritte</b> .....	<b>45</b>
<b>5.1 Erfolgsfaktoren</b> .....	<b>45</b>
5.1.1 ExpertInnenschulung /weitere Kooperation mit OS'T .....	45
5.1.2 Bekenntnis von „innen“ und von „außen“ .....	46
5.1.3 Interne Expertise .....	46
5.1.4 Begeisterung und Nutzen vermitteln .....	47
5.1.5 Vom pädagogischen Modell zum Organisationsmodell.....	47
5.1.6 Dranbleiben, durchgängige Implementierung, Zeit nehmen für Reflexion im Team ...	48
5.1.7 Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement .....	50
<b>5.2 Wichtige nächste und weitere Schritte</b> .....	<b>50</b>

5.2.1	Fallbesprechungen mit Familie .....	50
5.2.2	Anpassung Dokumentation, Formulare, Hilfeplan.....	50
5.2.3	Unterstützungsangebot für Words & Pictures.....	51
5.2.4	Netzwerkarbeit und Nahtstellenmanagement .....	51
<b>5.3</b>	<b>Stolpersteine .....</b>	<b>51</b>
5.3.1	Kooperation mit Behörde.....	51
5.3.2	Bekenntnis der Organisation.....	52
5.3.3	Nur noch SEN-Modell.....	52
5.3.4	Einarbeitung bestehender und neuer MitarbeiterInnen .....	53
5.3.5	Finanzielle Ressourcen .....	53
<b>6</b>	<b>Hypothesen und Schlussfolgerungen.....</b>	<b>55</b>
6.1	Die gesundheitsförderliche Wirkung des SEN-Modells .....	55
6.2	Die Implementierung des SEN-Modells in Teams und Organisationen .....	56
6.3	Didaktik und Schulungsmaterialien .....	58
6.4	System-Umfeld Land und Behörden .....	59
	<b>Anhang: Leitfaden .....</b>	<b>60</b>

## **Aufbau des Berichts**

Der Bericht stellt die Ergebnisevaluierung mittels qualitativer Interviews und Fokusgruppen dar.

In Kapitel 1 werden all jene Merkmale und Wirkungen des SEN-Modells zusammengefasst, die in den Interviews und Fokusgruppen von den Befragten genannt wurden. Dies umfasst auch die wahrgenommenen oder vermuteten gesundheitsförderlichen Auswirkungen auf MitarbeiterInnen und KlientInnen, Auswirkungen auf das Management, auf Dokumentation und Besprechungspraxis.

In Kapitel 2 geht es um die Implementierung des SEN-Modells, wie diese durchgeführt wurde, was dabei gut, was weniger gut funktioniert hat und wie die Resonanz von MitarbeiterInnen und KlientInnen im Zusammenhang mit der Implementierung war.

Kapitel 3 fokussiert auf die für die befragten Organisationen relevanten System-Umwelten „Behörde“ bzw. „Land“ sowie auf den Aspekt der Kooperation mit diesen Umwelten.

Im Kapitel 4 wurden die Ergebnisse zur Zusammenarbeit mit dem Verein OS'T zusammengefasst.

Kapitel 5 widmet sich schließlich mit „Ausblick und nächste Schritte“ den Plänen und weiteren Vorhaben der Organisationen sowie den dafür als notwendig erachteten Rahmenbedingungen und möglichen Stolpersteinen.

Im Kapitel 6 werden die aus den Ergebnissen entwickelten Hypothesen zusammengefasst und Schlussfolgerungen gezogen.

In einem Anhang findet sich der verwendete Leitfaden für die Fokusgruppen.

Den ausführlich dargestellten Ergebnissen ist eine Executive Summary vorangestellt.

## Executive Summary

Für die Ergebnisevaluierung des vom Fonds Gesundes Österreich (FGÖ) geförderten Projekts „Gesund aufwachsen – Sicherheit für Kinder entwickeln“ wurden von einer Mitarbeiterin des Vereins OS'T, Mag.<sup>a</sup> Ursula Breitenfelder, von Jänner bis März 2018 Interviews mit den Geschäftsführern sowie Fokusgruppen mit Teams und teamübergreifend mit VertreterInnen der Organisationen durchgeführt, aufgezeichnet und inhaltsanalytisch ausgewertet. Insgesamt fanden zwei Interviews mit Geschäftsführern und vier Fokusgruppen in den teilnehmenden Organisationen Soziale Initiative, Plan B und BH Zwettl statt.

### 1. SEN-Modell

Von den GesprächspartnerInnen **hervorgehobene Wirkungen und Merkmale des SEN-Modells** waren:

- dessen **Struktur und Klarheit**, was einen „roten Faden“ in der Fallarbeit, mehr Struktur und Transparenz bei den Gesprächen mit Eltern ermöglichte und Sicherheit gibt; mehr Klarheit über die Ziele und die nächsten Schritte, aber auch über die wahrgenommenen und befürchteten Gefährdungen (Sorgen). Das SEN-Modell bewirke eine Professionalisierung der Gesprächsführung, die auch zu zielführenderen und gleichzeitig sogar zeitsparenderen Besprechungen führt. Durch die Klarheit wird schließlich auch „Veränderung besser möglich“ und sie wird als „Ressource für die MitarbeiterInnen, im Team und für die Eltern“ wahrgenommen.
- die **vereinfachte und auch für KlientInnen verständliche Sprache**: Dies erleichtert die Zusammenarbeit mit den Familien. Auch durch den Unterschied, statt von Problemen von Sorgen zu sprechen, sei mit der Familie eine ganz andere Zusammenarbeit möglich – wobei dieser Punkt kontrovers diskutiert wurde.
- der **Blick auf Positives und Funktionierendes**: Dieser verändere die eigene Haltung in der Fallarbeit, entlaste, gebe Vertrauen, nehme Druck weg, gebe mehr Sicherheit, fördere die Vertrauens- und Kooperationsbeziehung mit der Familie, gebe auch der Familie mehr Sicherheit und mache es einfacher, auch die Gefährdungen (Sorgen) klar anzusprechen und dort hinzuschauen, was nicht so gut passt.
- die **starke Einbeziehung der und Partizipation mit den Eltern**: Dies bewirke, dass eine Kooperation zwischen Fachkräften und Eltern aufgebaut wird, die dazu dient, dass die Kinder sicher und gesund aufwachsen können. Die Zunahme an Partizipation und Kooperation wurde von vielen Befragten wahrgenommen und ausgesprochen. Damit gehe auch einher, dass die Eltern mehr Verantwortung übernehmen (müssen). Ziele und Lösungen, an deren Erarbeitung sie beteiligt waren und die nicht von vornherein vorgegeben wurden, können schwerer abgelehnt bzw. – positiv formuliert – leichter umgesetzt werden.

Das SEN-Modell wurde auch als „Haltung“ und „Rahmen“ in der systemischen Tradition charakterisiert, es sei anschlussfähig an Bestehendes, schränke nicht ein und ermögliche Methodenvielfalt. Dadurch könne es auch als zentrales Organisationsinstrument implementiert werden.

Die in diesem „Rahmen“ des SEN-Modells verwendeten **Methoden** seien „einfach“ und werden immer wieder als „hilfreich“, „brauchbar“, „wichtig“ bezeichnet. Explizit wurden folgende Methoden genannt:

- Familienkonferenzen
- Words & Pictures mit Kindern (und Eltern)
- Falllandkarte/Mapping
- Genogramm, Netzwerkkarte
- Timeline
- Sicherheitsplan
- Drei-Häuser

In manchen Teams werden die Methoden auch adaptiert und an den jeweiligen Einsatzbereich angepasst bzw. werden jene ausgewählt, die für die spezifische Tätigkeit passend erscheinen.

Aus den Interviews und Fokusgruppen können folgende **gesundheitsförderlichen Auswirkungen des SEN-Modells auf die MitarbeiterInnen** abgeleitet werden:

- Eine wahrgenommene Erleichterung der Zusammenarbeit mit Familien, Eltern, Kindern und Jugendlichen, die sich wiederum positiv auf die Arbeitssituation und damit auf die Gesundheit der Fachkräfte auswirkt; in diesem Zusammenhang auch wahrgenommene positive Rückmeldungen von KlientInnen, die auch den MitarbeiterInnen gut tun.
- „Atmosphärische“ Veränderungen, mehr „Leichtigkeit“, der starke Fokus auf das Funktionierende, Gelingende, die Ressourcen wirkt sich positiv aus.
- Wahrgenommene positive Veränderungen des Verhaltens der Führungskräfte in den Organisationen, mehr interne Partizipation.

Eine gesundheitsförderliche Wirkung des SEN-Modells kann vor allem dann angenommen werden, wenn man die Ergebnisse der Evaluierung unter salutogenetischer Perspektive interpretiert: Etliche Faktoren, die in Aaron Antonovskys salutogenetischem Modell des „Kohärenzgefühls“ (Sense of Coherence – SoC) die Basis für die Aufrechterhaltung von Gesundheit auch in schwierigem und belastendem Umfeld sind – Verstehbarkeit, Handhabbarkeit, Sinnhaftigkeit –, scheinen durch die Arbeit mit dem SEN-Modell sowohl auf Seiten der MitarbeiterInnen als auch auf Seiten der KlientInnen unterstützt bzw. gefördert zu werden.

Auf MitarbeiterInnenseite wird die Klarheit des Modell als Ressource beschrieben: Das Modell gibt Sicherheit, die Instrumente sind sehr handhabbar, es entsteht eine neue fachliche Kompetenz, man kann sich besser fokussieren, man hat mehr Erfolgserlebnisse, es bringt wieder Arbeitsfreude, man ist zufriedener und weniger belastet, wenn man sieht, dass gewisse Ressourcen da sind und die Wahrscheinlichkeit, dass etwas verwirklicht wird, größer ist, es gibt mehr Vertrauen und weniger Druck. Eine besondere Bedeutung dürfte hier der Anwendung des SEN-Modells im Rahmen der Fall- und Teambesprechungen zukommen. Es ist aufgrund der Ergebnisse sehr wahrscheinlich, dass sich nicht nur Veränderungen in der Arbeit mit den KlientInnen auf das Wohlbefinden der MitarbeiterInnen auswirken, sondern auch – oder sogar noch stärker – die Art und Weise, wie in (Fall)Besprechungen über die Arbeit gesprochen wird.

Die **gesundheitsförderliche Wirkung des SEN-Modells auf die KlientInnen** kann unter salutogenetischer Perspektive ebenfalls angenommen werden. Denn die Arbeit mit dem SEN-Modell bewirkt für KlientInnen:

- Mehr Einbeziehung und Partizipation der Eltern, dadurch werden Ziele und Schritte entwickelt, die mit höherer Wahrscheinlichkeit umgesetzt werden
- Die Verwendung einer Sprache, die für die KlientInnen verständlich ist
- Eine Struktur in der Herangehensweise, die Klarheit und Verständlichkeit bringt
- Einen Blick auf das Funktionierende und Positive, der auch führt, dass die Eltern ihre eigenen Fähigkeiten und Ressourcen wieder sehen können.

Und darauf aufbauend, von den Befragten wahrgenommen:

- Eine bessere Kommunikation und Kooperation zwischen Eltern und Fachkräften
- Vertrauen und Offenheit
- Bereitschaft der KlientInnen nach Hilfe zu fragen
- Förderung des Stellenwerts, des Selbstwertgefühls, der Eigenverantwortung, der Eigenermächtigung

All dies müsste einen positiven Beitrag zum Kohärenzgefühl der Betroffenen leisten bzw. dieses zumindest nicht negativ beeinflussen.

Im Zuge der Implementierung des SEN-Modells in den Organisationen wurden auch **Auswirkungen auf das Management** bemerkt, statt einem „defizit- und problemorientierten Blick auf Abläufe und Prozesse“ wird auch organisationsintern zunehmend auf gut Funktionierendes und Ressourcen geschaut, manche Methoden werden auch als Führungsinstrumente genutzt. Geschäftsführer sprachen auch davon, dass das SEN-Modell nicht nur als fachliches Konzept zu implementieren sei, sondern dass diese **Implementierung auch die Organisationsgestaltung umfassen müsste**. Dies hätte folgenden Nutzen:

- Kohärenz zwischen pädagogischem Konzept und Organisationsgestaltung
- Vereinheitlichung bei Sprache, Methoden und Prozessen
- Gemeinsame fachliche Qualitätsentwicklung
- Positive Veränderung der Unternehmenskultur

Schließlich wurden durch das SEN-Modell **positive Auswirkungen auf die Dokumentation** sowie **auf die Fall- und Teambesprechungen** wahrgenommen.

## 2. Implementierungsprozesse

Die Implementierungsprozesse verliefen in den drei kooperierenden Organisationen sehr unterschiedlich. Während in den beiden größeren Organisationen nur ein Teil der MitarbeiterInnen/Teams direkt geschult wurde und diese wiederum als MultiplikatorInnen für die weitere Implementierung vorgesehen waren, wurde in der dritten Organisation das gesamte Team über zwei Jahre auf einer „Lernreise“ von OS'T begleitet. In den beiden größeren Organisationen ist die Implementierung noch nicht abgeschlossen, konkrete Schritte dafür sind bereits geplant.

Auch wenn sich die externe fachliche Begleitung eines gesamten Teams über einen längeren Zeitraum als ideale Lern- und Implementierungsform darstellt, wird man davon ausgehen müssen, dass auch künftig in größeren Organisationen nicht alle MitarbeiterInnen und Teams gleichzeitig und durchgehend geschult werden können und dass sich die Anwendung eines MultiplikatorInnensystems aus ökonomischer und logistischer Sicht als Alternative anbietet. Auf Basis der hier gewonnenen Erkenntnisse sollte bei der Anwendung eines MultiplikatorInnensystems auf einige wesentliche Punkte geachtet werden:

- Alle MitarbeiterInnen gleichzeitig auf einen minimalen gleichen Informationsstand bringen
- MultiplikatorInnen müssen Schulungsinhalte für die Organisation „übersetzen“, dafür braucht es Zeit und Unterstützung/Begleitung.
- MultiplikatorInnen brauchen für die Weitervermittlung auch didaktisches Handwerkzeug.
- Team- und Fallbesprechungen sind zentral für die gelebte Praxis und für das Üben und Verfestigen der Methoden. Vor allem dort können die MultiplikatorInnen die fortschreitende Implementierung durch eine dem Modell entsprechende Moderation unterstützen. Fallweise könnte dabei aber auch eine Einbeziehung externer ExpertInnen hilfreich sein.
- Für die Verankerung und Anwendung des Modells in den Besprechungen sollte stets aktiv und explizit die Moderationsrolle besetzt werden, die die Besprechung nach dem SEN-Modell moderiert.

Darüber hinaus scheinen folgende Erfolgsfaktoren bei der Implementierung des SEN-Modells in Organisationen wesentlich zu sein:

- Commitment aller Führungsebenen
- Klarheit über einheitliche gemeinsame oder freiwillige Verwendung des Modells

### **3. System-Umfeld Land und Behörden**

Aus der Evaluierung geht hervor, dass eine gute Kooperation zwischen den professionellen AkteurInnen (freie Träger und Behörden) wesentlich ist, damit die Partizipation der KlientInnen Früchte tragen kann. Zu den erarbeiteten Zielen und dem Sicherheitsplan braucht es ein Commitment von allen Beteiligten im System, damit die Familie eine klare und handlungsleitende Orientierung hat. Gehen wir davon aus, dass diese Klarheit und handlungsleitende Orientierung ebenso wie die Partizipation aus salutogenetischer Perspektive gesundheitsförderliche Wirkung haben müssten, so wird gleichzeitig auch deutlich, dass die gesundheitsförderlichen Möglichkeiten des SEN-Modells nicht im Modell und in seinen Methoden alleine liegt, sondern dass das gesamte System der Kinder- und Jugendhilfe mit allen professionellen AkteurInnen daran beteiligt ist, dieses Potenzial der gesundheitsförderlichen Wirkung zur Entfaltung zu bringen – oder zu verhindern.

Aus Sicht der Befragten würde die Kooperation zwischen Behörden und freien Trägern kohärenter, stress- und konfliktfreier, wenn auch die KJH-MitarbeiterInnen des Landes nach dem SEN-Modell arbeiten würden und somit alle AkteurInnen die gleiche Sprache sprechen und mit den gleichen Herangehensweisen agieren würden. Davon würden auch Verbesserungen für die eigene Tätigkeit, für die Zusammenarbeit und auch gesundheitsförderliche Auswirkungen für die Fachkräfte erwartet.



#### **4. Begleitung durch Netzwerk OS'T**

Folgende Aktivitäten durch Netzwerk OS'T wurden von den Befragten als hilfreich und unterstützend für die Implementierung des SEN-Modells in der eigenen Arbeit erlebt:

- Konkrete Trainings-/Schulungsaktivitäten
- Begleitung bei Fallbesprechungen
- Begleitung bei einzelnen Fällen
- AnsprechpartnerInnen bei Detailfragen
- Inhouse-Vorträge und -Info-Veranstaltungen
- Vorträge an der Fachhochschule und bei Konferenzen
- Organisation der Konferenz „Lösungsfokussierte Praxis in der behördlichen Sozialarbeit an der Fachhochschule St. Pölten
- Prozessbegleitung auf Landesebene

Positiv wird an der Didaktik von OS'T vor allem das Erfahrungslernen und das Lernen anhand der Bearbeitung von eigenen Fällen hervorgehoben, außerdem die umfassende Begleitung und Unterstützung bei Praxisfragen. Trotz der vielfach positiv bewerteten Didaktik scheint es für die Teams bzw. Organisationen aber zusätzlich zu den Schulungen notwendig zu sein, die Schulungsinhalte durch Selektion oder Adaption an die eigenen Erfordernisse anzupassen. Für die Weitervermittlung in die Teams wurde auch der Umfang der Schulungsinhalte reduziert.

Adaptionen bei Schulungen oder Materialien könnten aus Evaluationssicht bei folgenden Punkten angedacht werden:

- Unterstützung bei der Nutzung mancher Begrifflichkeiten, z.B. „Sorge“ statt „Problem“
- Einfache Bezeichnungen und Erklärungen sowie modulares Vermitteln und Erlernen der einzelnen Methoden
- MultiplikatorInnen die Weitervermittlung vermitteln

#### **5. Ausblick und nächste Schritte**

Als Erfolgsfaktoren und/oder nächste Schritte für die weitere Implementierung oder die Sicherung des Erreichten wurden genannt:

- ExpertInnenschulung /weitere Kooperation mit OS'T
- Bekenntnis von „innen“ und von „außen“
- Interne Expertise
- Begeisterung und Nutzen vermitteln
- Vom pädagogischen Modell zum Organisationsmodell
- Dranbleiben, durchgängige Implementierung, Zeit nehmen für Reflexion im Team
- Reflexion der Methoden und der guten Praxis
- Fixe Zeiten/Termine für die Reflexion/Weiterentwicklung festlegen
- Vertiefen und in die Breite gehen, nichts Neues dazu nehmen
- Fallbesprechungen und andere Besprechungen nach dem SEN-Modell gestalten
- Eine/n Verantwortliche/n für das SEN-Modell im Team installieren

- Bei MitarbeiterInnenwechsel/Teamveränderungen auf Wissenstransfer achten
- Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement
- Schulung der KJH-MitarbeiterInnen
- Anpassung Dokumentation, Formulare, Hilfeplan
- Unterstützungsangebot für Words & Pictures
- Netzwerkarbeit und Nahtstellenmanagement

Als Herausforderungen und Stolpersteine für die weitere Implementierung des SEN-Modells kamen zur Sprache:

- Kooperation mit der Behörde
- Bekenntnis der Organisation
- Kleine Sorge: Nur noch SEN-Modell
- Einarbeitung bestehender und neuer MitarbeiterInnen
- Finanzielle Ressourcen

## **6. Ergebnisse und Erkenntnisse aus der quantitativen Erhebung**

Die Ergebnisse aus der quantitativen Erhebung sind in einem eigenen Dokument zusammengefasst.

## Ergebnisevaluierung mittels qualitativer Interviews und Fokusgruppen

Für die Ergebnisevaluierung des vom Fonds Gesundes Österreich (FGÖ) geförderten Projekts „Gesund aufwachsen, Gesund arbeiten - Familien am Steuerrad – ressourcenorientiertes und nachhaltiges Arbeiten in der KJH“ wurden von Jänner bis März 2018 Interviews mit den Geschäftsführern sowie Fokusgruppen mit Teams und teamübergreifend mit VertreterInnen der Organisationen durchgeführt, aufgezeichnet und inhaltsanalytisch ausgewertet. Insgesamt fanden zwei Interviews mit Geschäftsführern und vier Fokusgruppen in den teilnehmenden Organisationen Soziale Initiative, Plan B und BH Zwettl statt.

Die qualitative Ergebnisevaluierung wurde als Selbstevaluierung von Mag.<sup>a</sup> Ursula Breitenfelder durchgeführt, die bis zu diesem Zeitpunkt nicht in das Projekt involviert war. Mit ihr erarbeitete das Projektteam in einem Kick-Off-Workshop Leitfäden für die Durchführung der Interviews und Fokusgruppen.<sup>1</sup> Die Struktur der Darstellung der Ergebnisse folgt zum einen den Fragestellungen in den Leitfäden, zum anderen wurde sie aus dem Material heraus generiert.

Um die Interviews und Gruppendiskussionen aufzeichnen zu können, dabei eine offene Gesprächskultur herzustellen und auch möglichst viele Originalzitate zur Veranschaulichung nutzen zu können, hat sich das Projektteam für eine anonymisierte Darstellung der Ergebnisse entschieden. Aussagen und Zitate sind mit einer anonymisierten Nomenklatur gekennzeichnet, die aus der folgenden Tabelle hervorgehen. Darüber hinaus zeigt die Tabelle die Zusammensetzung der Fokusgruppen.

**Tabelle 1: Nomenklatur und Zusammensetzung der Fokusgruppen**

Geschäftsführung 1	GF1	
Geschäftsführung 2 (= Bereichsleitung)	GF2	
Geschäftsführung 3	GF3	
Fokusgruppe 1	FG1	4 TeilnehmerInnen (1 Bereichsleitung, 1 Teamleitung, 2 Teammitglieder aus verschiedenen Teams)
Fokusgruppe 2	FG2	5 TeilnehmerInnen (4 Teammitglieder aus demselben Team sowie deren Bereichsleitung (=GF2))
Fokusgruppe 3	FG3	9 TeilnehmerInnen (8 Teammitglieder aus demselben Team, davon 1 Teamleitung und 1 Teamleitungs-Stellvertretung, sowie 1 Bereichsleitung)
Fokusgruppe 4	FG4	3 TeilnehmerInnen (3 TeamleiterInnen unterschiedlicher Teams desselben Bereichs)

Zu jeweils derselben Organisation gehören: GF 1 und FG1 / GF2 und FG2 / GF3 und FG3 und FG4

---

<sup>1</sup> Leitfaden für Fokusgruppe siehe im Anhang 1

## 1 SEN-Modell

### 1.1 Hervorgehobene Merkmale und Wirkungen des SEN-Modells

#### 1.1.1 Struktur und Klarheit

Ein positives Merkmal des SEN-Modells, das in allen Fokusgruppen und Interviews hervorgehoben wird, ist dessen Struktur und Klarheit:

Es ist „einfach und unkompliziert“. (GF3)

„Man kommt schneller zum Punkt und es ist viel mehr Klarheit – nicht nur für uns, sondern auch für die Familie, die Klienten.“ (FG3)

Die strukturierte Vorgehensweise, die im besten Fall auch noch für alle einheitlich ist, scheint eine der wesentlichen Innovationen durch die Implementierung des SEN-Modells zu sein, während die lösungsfokussierte Haltung nach Aussagen mancher Befragten schon vorher in der Organisation präsent war:

„Der lösungsfokussierter Ansatz war vorher schon Thema, besser ist jetzt, dass es eine Struktur gibt und eine einheitliche Form, die alle anwenden.“ (FG4)

Die Befragten schreiben diesem „Mehr“ an Struktur und Klarheit vielfache positive Veränderungen in der Fallarbeit zu:

**„Roter Faden“ in der Fallarbeit:** Die Methode des Mappings unterstütze bei einer strukturierten Fallarbeit, dadurch werde auch mehr Transparenz für die Eltern/Familien/Kinder und Klarheit in der Vorgangsweise möglich:

„Ich merke auch, dass es mir wesentlich leichter fällt, mich besser in der Fallarbeit zu strukturieren anhand dieses Mappings, dass es dadurch auch viel mehr Transparenz für das vis-à-vis gibt und man da auch immer relativ leicht wieder anschließen kann, indem konkret die nächsten kleinen Schritte vereinbart werden und das dann der rote Faden in der Fallarbeit ist und für alle gut transparent ist und ich dadurch in der Fallarbeit auch wesentlich besser strukturiert bin.“ (FG2)

„Genauso geht es dann mit der Klientin, dem Klienten, wo ich schon eine Vorbereitung habe, und dann bringe ich die relativ strukturiert rüber. Das, was ich da vermitteln will, was so ein nächster Schritt wäre zum Beispiel oder was gut läuft, [...] dann bin ich beim nächsten Gespräch auch strukturierter, weil dann schaue ich auch, was haben wir daraus gemacht, und dort setzen wir wieder an, was ist gut gelungen bei dem, was sie sich vorgenommen haben, und dann geht es schon wieder weiter. Und das ist mir früher viel weniger gut gelungen, so einen roten Faden zu haben.“ (FG2)

Umfangreiche nützliche Auswirkungen werden **für die Gespräche mit den KlientInnen** festgestellt:

Eine Befragte schildert, dass es für sie herausfordernd war, als sie vor einigen Jahren mit ihrer Tätigkeit in der Kinder- und Jugendhilfe begonnen hat, **welche Fragen sie in den Gesprächen mit den Eltern stellen soll** – die einfache Struktur und die Fragestellungen des SEN-Modell sind hier sehr hilfreich:

„Ich kann mich erinnern, dass ich immer so Probleme hatte, welche Fragen ich stellen soll, damit ich was rausfinde sozusagen, und irgendwie war das dann so erleichternd, weil es ist einfach, die Struktur, also was läuft gut, was sind die Sorgen, was ist die erwünschte Zukunft, was sind die Ziele, und mir hat das auch so gut gefallen, das Immer-wieder-fragen und das Immer-wieder-dasselbe-fragen, was läuft noch gut, was läuft noch gut, was läuft noch gut, dass ich mir eigentlich nicht groß überlegen muss, eine sehr komplizierte Frage zu stellen, um etwas zu erfahren, sondern dass das so eine einfache Methode eigentlich ist.“ (FG2)

Die **klare Struktur vereinfacht die Gespräche mit den Eltern**, „die an und für sich schon schwierig sind“ (FG1). Diese **Struktur gibt auch Sicherheit**:

„Wenn sich alle auskennen, so läuft das ab, dann gibt das Sicherheit, auch den Eltern, wenn sie dann nach dem ersten Gespräch wissen, wie läuft das ungefähr ab, was ist uns wichtig, was sind wichtige Dinge, also eben nicht nur die Sorgen, sondern auch, was läuft gut, was sind Dinge, die in der Familie vorher schon gut gelaufen sind, was hat sich verändert auch im Positiven, dann gibt das den Eltern auch ein Stück weit Sicherheit.“ (FG1)

Die **Ziele und nächsten Schritte werden klarer**: Früher war es öfter „schwammiger, wo es hinget, was es braucht, was Eltern erfüllen müssen“ (FG1). Mit dem SEN-Modell jedoch sei es „recht strukturiert und recht konkret“, „zielgerichteter“ (FG1), dadurch entsteht eine „gemeinsame Basis“ (FG1).

„Die Ziele sind konkreter formuliert, und auch die nächsten kleinen Schritte, und das sind kleinere Schritte, die aber auch leistbar sind, denn wenn ich nur ein Ziel habe, das so in weiter Entfernung ist, dann ist das oft auch schwierig gewesen, wirklich einen Weg zu gehen, aber wenn ich kleine Schritte formulieren kann, dann ist das, das weiß man von einem selbst, dass jede Veränderung ein schwieriger Prozess ist, und wenn man sich gleich weiß Gott was vornimmt, dann wird das meistens nichts, aber wenn ich sage, ein kleiner Schritt, dann geht das.“ (FG2)

Mehr Klarheit entsteht aber auch im Hinblick auf die wahrgenommenen und befürchteten Gefährdungen (Sorgen): Die **„Gefährdungen kommen mehr auf den Tisch“** (FG4). Dies beginne schon beim Erstgespräch und Aufnahmegespräch, „dass nicht alles so in der Schwebe liegt, sondern: Warum sind die Kinder jetzt hier? Dass das als Sorgen formuliert wird und dann einfacher gelingt.“ (FG4)

Durch das SEN-Modell wird auch eine **Professionalisierung der Gesprächsführung** wahrgenommen, die auch zu **zielführenderen und gleichzeitig sogar zeitsparenderen Besprechungen** führt:

„Das hat auch unsere Professionalität befördert, weil es schon oft in der Vergangenheit so war, ein ganz komplexer Fall, wo es Probleme gegeben hat, [dass man] dann auch oft geneigt war, diese emotionalen Belastungen, die dann damit auch einhergehen, eben auch zu besprechen, was aber für die Besprechungen gar nicht zielführend war. Und so ist es wirklich mit dem Fokus und den nächsten Schritten und auch mit der Wertschätzung für die Menschen, mit denen wir arbeiten, gelingt das, finde ich, viel besser, da immer professioneller zu agieren. Weil auch mit diesen ausufernden Besprechungen oft auch sehr viel Zeit damit verloren gegangen ist und [das] dann auch gar nicht so zielführend war.“ (FG2)

Durch die Klarheit wird schließlich „Veränderung dann auch besser möglich“ (FG4). Und die Klarheit wird auch als „Ressource für die MitarbeiterInnen, im Team und für die Eltern“ (FG1) wahrgenommen.

### 1.1.2 Sprache macht Unterschied und fördert Kooperation

Ein zweites Merkmal des SEN-Modells, das von den Befragten hervorgehoben wurde, ist die vereinfachte und auch für die KlientInnen verständliche Sprache – **dies erleichtert auch die Zusammenarbeit mit den Familien.**

„Klass, einfach, unkompliziert, es spricht eine Sprache, die unsere Familien, Kinder und Jugendlichen gut verstehen.“ (GF3)

Ein Geschäftsführer beschreibt es auch als **eine allgemeine positive Entwicklung, dass Arbeits- und Methodenkonzepte sprachlich wieder einfach werden**: Waren diese vor 20 Jahren noch sehr simpel gehalten, „5 Seiten ohne Quellen“, so gab es zwischenzeitlich eine Steigerung auf sehr wissenschaftliche Konzepte „mit vielen Literaturangaben“. Seit 2-3 Jahren und parallel zur SEN-Entwicklung werden die Konzepte einerseits wissenschaftlich und andererseits in einer für alle verständlichen Sprache gehalten. Der Hintergrund: Diese sollen nicht nur für MitarbeiterInnen verständlich sein, sondern auch für die KlientInnen (Jugendliche, Familien). Noch vor drei Jahren hatten sie im Rahmen eines Projekts mit Jugendlichen Rückmeldungen erhalten wie: „Ich verstehe oft nicht, was ihr sagt“. Wenn sie nicht verstehen, um was es geht, würden Jugendliche im Gespräch nach kurzer Zeit abschalten: Als Beispiel nennt der Geschäftsführer den Begriff „Herkunftsfamilie“. „Meine Mama ist nicht meine Herkunftsmama, das ist meine Mama!“, würde der Jugendliche da sagen. „Das sind Dinge, auf die werden wir achten müssen, denke ich“, so der Geschäftsführer (GF3).

Neben der Einfachheit und Verständlichkeit der Sprache für die KlientInnen macht nach Angaben vieler Befragter vor allem ein Aspekt einen wesentlichen Unterschied: **Statt von Problemen von Sorgen zu sprechen.**

„Bei der Sorge ist man bei sich, ICH mache mir Sorgen, das ist schon ein wesentlicher und starker Unterschied, dass ich nicht sage: ‚Du bist die Schlimme, du kannst das nicht.‘“ (FG3)

Wenn man über Sorgen spricht, sei **mit der Familie gleich eine ganz andere Zusammenarbeit möglich**:

„Es macht auch einen Unterschied, wenn man die Familien nach den Sorgen fragt, weil die dann eh oft auch ein bisschen dort sind, wo wir sind.“ (FG3)

**Ob die Formulierung – „Sorge“ oder „Problem“ – einen (positiven) Unterschied macht**, wurde jedoch in diesem Team (FG3) **kontrovers gesehen**: Manche Teammitglieder meinten, es würde keinen Unterschied machen bzw. **von manchen KlientInnen auch nicht verstanden werden.**

Beispielsweise bei Jugendlichen oder bei KlientInnen mit nicht-deutscher Muttersprache würde die Formulierung „Sorge“ immer wieder auch auf Unverständnis stoßen, z.B. wäre die Rückmeldung (des Klienten/der Klientin) dann: „Problem? Darüber kann man reden. Aber wieso machst du dir Sorgen???“ Das Fazit des Sozialpädagogen: „Das ist so eine komische Formulierung, die nicht so ansprechend ist, das ist meine Erfahrung“, ein weiterer Kollege stimmt zu, dass die KlientInnen „damit nichts anfangen und damit nicht umgehen“ können. Eine Kollegin meint dazu: „Das kann eh sein. Vielleicht kennen sie das auch nicht, dass sich jemand um sie sorgt. Sorgen umeinander gibt es

sonst nur in der Familie, warum ein Außenstehender?“. Ein weiteres Beispiel eines Jugendlichen wird gebracht, der darauf besteht: „Mein Stiefvater ist nicht meine Sorge, sondern mein Problem!“ Andere im Team stimmen zu: „Da hat er recht, er hat ein Problem.“

*Hypothese/Interpretation:* Aus dieser Diskussion um die Verwendung des Begriffs „Sorge“ statt „Problem“ könnte man ableiten, dass die Anschlussfähigkeit des Begriffs „Sorge“ an die Sprache der KlientInnen nicht von vornherein gegeben ist. D.h. die „Sorge“ ist ein Begriff, der – entgegen dem Anspruch des SEN-Modells, die Sprache der KlientInnen zu verwenden – gerade nicht aus dem KlientInnensystem zu stammen scheint, sondern in dieses neu eingeführt wird. Vom methodischen Hintergrund her verständlich und erklärbar, um eine andere Herangehensweise und Haltung zu ermöglichen, wie es das erste Zitat („Ich mache mir Sorgen, das ist ein wesentlicher Unterschied“) zeigt. Allerdings sieht es so aus, als ob die Einführung dieses neuen Begriffs und auch der Zusammenhang zwischen „Sorge“ und „Problem“ für manche KlientInnen ein Mehr an Erklärung bräuchte, um verstanden und angenommen zu werden – und auch manche Fachkräfte, die mit diesem Instrumentarium arbeiten, könnten hier eventuell noch unterstützendes Rüstzeug brauchen, um mit diesem sprachlichen Detail, das jedoch für die Herangehensweise äußerst relevant ist, im KlientInnensystem leichter und auf eine authentische Art und Weise umgehen zu können.

### **1.1.3 Blick auf Positives und Funktionierendes fördert Kooperation und verändert eigene Haltung**

Ein weiteres wesentliches Merkmal des SEN-Modells, das in den Interviews und Fokusgruppen hervorgehoben wurde und das deutliche Veränderungen in der Fallarbeit mit sich bringt, ist der Blick auf das Positive und Funktionierende.

Der Blick auf das Gelingende (neben den „Sorgen“):

- verändert die eigene Haltung in der Fallarbeit (FG2, FG1)
- entlastet, gibt Vertrauen, nimmt Druck weg (FG2)
- gibt mehr Sicherheit (FG2)
- fördert die Vertrauens- und Kooperationsbeziehung mit der Familie (FG2)
- gibt auch der Familie mehr Sicherheit (FG1)
- macht es einfacher, auch die Gefährdungen (Sorgen) klar anzusprechen und dort hinzuschauen, was nicht so gut passt (FG4)

„Das kann ich auch unterstreichen, dass mit dem Fokus aufs Positive und das, was schon gelingt, der Einstieg richtig leichter ist und man damit relativ schnell in die Kooperation kommt, und dass sich das schon aber auch auf die Haltung selbst, wie wir arbeiten, auswirkt, so in diesem Fokus auf die Ressourcen und das, was positiv ist, da hat sich der Blickwinkel, der Perspektivenwechsel verändert, wo vorher immer so die Sorgen und das, was nicht gelingt, im Vordergrund gestanden sind.“ (FG2)

Diese Haltung beizubehalten ist nicht immer ganz einfach:

„z.B. bei Verhaltensabklärungen oder in Krisensituationen fällt es manchmal ein bisschen schwerer, das herzuholen, aber prinzipiell, so breit gesehen, merke ich, dass ich einfach einen besseren Zugang dazu bekomme.“ (FG2)

Was es in diesem Zusammenhang auch braucht, um mit den KlientInnen eine Vertrauensbeziehung aufbauen und in eine Kooperation kommen zu können, ist sich **Zeit zu nehmen und Geduld aufzubringen**, wie das folgende geschilderte Beispiel einer Sozialarbeiterin zeigt. Doch nicht nur Kooperation und Commitment zu unterstützenden Maßnahmen sind die Folge: Auf die Sozialarbeiterin selbst wirkt diese Vorgangsweise **entlastend, gibt Vertrauen in das eigene Tun und reduziert Druck**.

„Für das Commitment braucht es auch oft Zeit, auch mit dieser Methode, ich denke da nur an eine Familie mit einem Kleinkind, die mit mir eigentlich gar nichts zu tun haben wollten, wo ich zweimal eine Gefährdungsmeldung bekommen habe, und ich mit dem, dass ich dort immer wieder hin gekommen bin und sie auch mit diesem Kommen ein Stückchen Vertrauen fassen haben können, da passiert jetzt nicht was Großartiges, weil es ist ja dann schon immer die Angst da, [...] dass das Kind abgenommen wird oder andere Bilder, und mit dem, dass ich dort auch diese Zeit mir genommen habe und da nicht gleich so das nächste gesetzt hätte, was ich eigentlich vorher gemacht hätte, nämlich auch in der Haltung, ich muss da jetzt in meiner Rolle sofort eine Maßnahme setzen, sondern ich habe mir da einfach Zeit gelassen und auch immer wieder mit dieser Methode gearbeitet, und da ist dann eigentlich innerhalb kürzester Zeit dann, also eigentlich rückblickend relativ rasch möglich gewesen, dass die jetzt unterstützende Begleitmaßnahmen in der Familie haben, und wo ich auch gemerkt habe, dass ich so kurz auch in dieser vorherigen Haltung war: Ich habe diese Rolle und muss da jetzt etwas umsetzen, und dass das schon ein Stück ein Spannungsfeld ist, also mit dieser Haltung und mit diesem Vertrauen, das habe ich mir dann ein Stück abholen können, schon auch zu schauen, was läuft dort gut. Und in dem habe ich mich ein Stück auch zurücklehnen können, obwohl es da verschiedene Sorgen gibt, es läuft manches gut, und ich kann mir jetzt Zeit lassen, um dann eben auch dieses Commitment zu bekommen. Und da merke ich, da hat sich schon wesentlich auch bei mir etwas verändert, was mir auch einen Druck wegnimmt.“ (FG2)

#### **1.1.4 Partizipation der Eltern fördert Vertrauen und Kooperation**

Wie schon aufgezeigt fördern Struktur und Klarheit des SEN-Modells, dessen einfache Sprache sowie der Blick aufs Positive in vielen Fällen die Vertrauensbeziehung und die Kooperation mit den Eltern. Ein weiterer damit in Zusammenhang stehender und als wichtig und wesentlich angesprochener Aspekt des SEN-Modells ist die **starke Einbeziehung der Eltern und deren Partizipation**.

Letztlich laufen alle vier Punkte – Struktur/Klarheit, einfache Sprache, Blick auf das Positive, Partizipation – darauf hinaus, dass eine Kooperation zwischen Fachkräften und Eltern aufgebaut wird, die dazu dient, dass die Kinder/Jugendlichen sicher und gesund aufwachsen können. Die Partizipation ist dabei ein wesentlicher Aspekt, denn „Vertrauen und Kooperation beseitigt Widerstand“ (GF1). Dass es in einer von Vertrauen und Kooperation geprägten Beziehung (so sehr diese auch von außen auferlegt ist) allen Beteiligten besser geht als in einer von Zwang, Druck und Widerstand dominierten, liegt auf der Hand. Dieser Effekt wird von vielen Befragten wahrgenommen und ausgesprochen:



„Es ist sicherlich durch das SEN-Modell eine ganze Ebene partizipativer geworden“. (GF1)

„Die Kooperation mit den Klientinnen und Klienten ist eigentlich ab diesem Zeitpunkt [Anwendung des SEN-Modells] ganz super gelaufen, also sie haben sich viel schneller eingelassen, es ist, glaube ich, irgendwie auch angekommen, dass es um sie geht, also das Einbezogenwerden, dass man das gemeinsam erarbeitet auf einer Ebene oder auf Augenhöhe, nicht so von oben nach unten, also das ist das, was mir sehr gut gefällt an der Methode.“ (FG2)

Mit der Partizipation der Eltern geht auch einher, dass diese **mehr Verantwortung übernehmen (müssen)**. Ziele und Lösungen, an deren Erarbeitung sie beteiligt waren und die nicht von vornherein vorgegeben wurden, können schwerer abgelehnt bzw. – positiv formuliert – leichter umgesetzt werden, dazu folgende Diskussionssequenz (FG2):

„Es hat sich etwas verändert im Zurückgeben von Verantwortung an die Eltern. Ich arbeite schon länger [in diesem] Bereich, und ich habe schon immer geschaut, wir haben es dann ressourcenorientiert genannt, also schon auch immer zu schauen, was ist da, wo rennt es gut, worauf kann man zurückgreifen, was für mich jetzt noch dazugekommen ist, ist, diese Verantwortung ein Stück zurückzugeben, da habe ich mich ein Stück herausnehmen können mit dieser Methode, das macht für mich auch noch einen Unterschied, diese Verantwortung den Leuten zurückgeben und dass sie quasi die Experten sind und dazu beitragen zu dieser Lösung, also das ist das Tolle, also dass nicht wir die Experten sind...“

[andere Teilnehmerin]: „... also dass man sich nicht Lösungen überlegt, sondern dass man sie gemeinsam erarbeitet, Lösungen und Ziele ...“

[andere Teilnehmerin]: „Ich glaube auch, also dieses Schlagwort ‚Empowerment‘, das ist wirklich der Erfolg, also diese Verantwortung zurückzugeben oder welche Ziele haben sie und dass das dann eigentlich auch vom Klienten von der Klientin, der Familie definiert wird, das ist schon eigentlich der Erfolg, weil sie damit ja wieder in die Eigeninitiative kommen ...“

[andere Teilnehmerin] „... man schreibt ja auch wortwörtlich mit, was sagt der Klient/die Klientin, und ich denke mir, alleine dieses Aufschreiben zeigt ihnen, dass das, was sie sagen wichtig ist und die Ziele, die dabei rauskommen, ist eigentlich schon das, was die Partei selbst formuliert hat, dadurch ist es auch leichter zu nehmen oder mitzutragen oder zu verstehen.“

[anderer Teilnehmer] „Wenn womöglich dieser [nächste kleine] Schritt noch von der Partei selbst vorgeschlagen ist, dann kann man anders hinsteigen und sagen, ja, Sie haben das ja selbst vorgeschlagen, man hat Ihnen das nicht auferlegt, weil vielleicht auch noch ein bisschen ein schlechtes Gewissen bei den Leuten viel schneller eine Änderung bewirkt.“

Eine der teilnehmenden Organisationen hat parallel zur Implementierung des SEN-Modells auch ihre Organisationsstruktur verändert, um einen eigenen Bereich für die Begleitung der Eltern zu schaffen. Auch dadurch, dass diese nun eigene Ansprechpersonen haben, ist es gelungen, eine Bündnis- und Paktfähigkeit aufzubauen – diese brauche es, bevor man auf Ressourcen und Sorgen schauen.

### 1.1.5 SEN-Modell ist Haltung und Rahmen und anschlussfähig an Bestehendes

Das SEN-Modell wurde in einem Interview mit einer Geschäftsführung auch so beschrieben, dass es sich um ein „Prinzip“, einen „Ansatz“ oder eine „Haltung“ handelt, der/die **anschlussfähig an „Bestehendes“** ist, an etwas, „was in der Organisation tief und lang verankert ist.“ (GF3) Dieser Ansatz steht „in der systemischen Tradition“ und „schränkt nicht ein“, sondern ist mehr ein „**Rahmen**“, innerhalb dessen es verschiedene Methoden gibt (GF3). Auch in den Teams dieser Organisation wurde das SEN-Modell als ein „Werkzeug“ bezeichnet, „das verschiedene Methoden sammelt“ (FG4), „**Methodenvielfalt hat Platz**“, es ist „methodenoffen“ (FG3).

Mehrere Aussagen gehen auch in die Richtung, dass es sich dabei **nicht um etwas komplett Neues** handelt.

„Aus Sicht von 30 Jahren Berufserfahrung, wo es immer wieder neue theoretische Modelle gegeben hat, [ist das] keine dramatische Veränderung. Eigentlich machen wir das eh immer schon. Jetzt hat es halt einen Namen.“ (FG3)

„Der lösungsfokussierter Ansatz war vorher schon Thema, besser ist jetzt, dass es eine Struktur gibt, [...], eine einheitliche Form, die alle anwenden.“ (FG4)

„Wir haben bemerkt, dass schon viele Dinge so gemacht werden, jetzt hat es wieder einen Rahmen und einen Namen, was eh nicht schlecht ist.“ (FG3)

Anschlussfähigkeit und Methodenoffenheit des SEN-Modells ermöglichen also zum einen, „dass es **als zentrales Organisationsinstrument implementiert** werden kann“ (GF3), zum anderen wirkt es dadurch auch nicht radikal neu. Jedoch scheint auch das bereits Bekannte und bisher Angewandte davon zu profitieren, **dass es durch das SEN-Modell eine Struktur und eine gemeinsame Sprache gibt, die stärker als bisher vereinheitlichte Herangehensweisen ermöglichen, ohne einzuschränken.**

### 1.1.6 Verwendete Methoden

Die im „Rahmen“ des SEN-Modells verwendeten Methoden seien „einfach“ (GF3) und werden immer wieder als „hilfreich“, „brauchbar“ und „wichtig“ bezeichnet. Hier jene Methoden, die explizit genannt wurden:

- **Familienkonferenzen** werden regelmäßig mit Herkunftsfamilien gemacht, sind eine „hilfreiche Methode, um mit Komplimenten zu beginnen“, damit, „was in letzter Zeit gut gelaufen ist.“ (FG4)
- **Words & Pictures mit Kindern** (und Eltern) ist eine „sehr hilfreiche, tolle Methode für Kinder“, denn die Kinder, die untergebracht sind, brauchen eine Erklärung, warum sie nicht mehr zuhause leben dürfen. (FG4)
- **Falllandkarte/Mapping** wird für Fallbesprechungen und manchmal für Familienkonferenzen genutzt; sie wurden ein wenig abgeändert, da die ganze Falllandkarte nicht notwendig erscheint (FG4); ist ein sehr wichtiges Instrument für die Arbeit (FG1); Drei-Häuser und Falllandkarten werden mit den Familien in den Familien gemacht (FG3)
- **Genogramm, Netzwerkkarte** sind „immer drin, auch **Timeline**, um die Vergangenheit zu wissen.“ (FG4)

- **Sicherheitsplan** ist „das Wichtigste, das Zentrum, das leitende Instrument“ (GF1); ein „sehr probates und brauchbares Tool, um an den richtigen Themen zu arbeiten, weiterzuentwickeln, mit der Ressourcenorientierung nach vorne zu gehen und Themen im Fokus zu haben, die wesentlich sind“ (GF1); Arbeiten in Richtung Sicherheitsplan bedeutet, an einem gemeinsamen Ziel zu arbeiten (FG1).
- **Drei-Häuser** (und Falllandkarten) werden mit den Familien in den Familien gemacht (FG3); „Mit der Drei-Häuser-Methode kommt der Fokus wieder zurück auf die Kinder, auf die Wünsche der Kinder, für die Kinder ist es eine super Methode.“ (FG4)

In manchen Teams werden die Methoden auch adaptiert und an den jeweiligen Einsatzbereich angepasst (FG4) bzw. werden jene ausgewählt, die für die spezifische Tätigkeit passend erscheinen (vgl. dazu auch 4.3).

## 1.2 Gesundheitsförderliche Aspekte für MitarbeiterInnen

### 1.2.1 Gesundheit und Belastungen

Die regelmäßige MitarbeiterInnenbefragung würde eine hohe Zufriedenheit ergeben, gleichzeitig würden aber sehr viele MitarbeiterInnen eine hohe psychische Belastung erleben (GF3). Diese Belastung sei aufgrund der Tätigkeit gegeben und lasse sich kaum verändern. Das SEN-Modell könne hier helfen, aber das Problem nicht lösen. Ein spezieller Belastungsfaktor seien dabei nämlich die Rahmenbedingungen, die Unsicherheit und geringe Planbarkeit des Arbeitseinsatzes: Weil nicht klar ist, wie viele Aufträge es geben wird, ist in den mobilen Bereichen die Dienstleistung nicht planbar, die MitarbeiterInnen wissen nicht, wie viele Arbeitsstunden sie im nächsten Monat haben, deshalb ist auch Vollzeit arbeiten nicht möglich. Von Auftraggeberseite her würde diese Problematik wohl auch gesehen und ernstgenommen werden.

„Da gibt es wenig Planbarkeit, und das belastet, das bekommen wir auch rückgemeldet von unseren MitarbeiterInnen, und da habe ich schon das Gefühl, wenn man über diese Dinge spricht, das wird schon gesehen und ernst genommen zumindest, aber das sind Prozesse, die dauern Jahre.“ (GF3)

Auch ein zweiter Geschäftsführer hält fest, dass diese Arbeit grundsätzlich eher eine schwere und belastende sei und sich das auch nicht auflösen lassen wird (GF1).

Ob die Arbeit „schlaucht“, sei auch von Tag zu Tag und von Familie zu Familie unterschiedlich, so eine Rückmeldung aus einer Team-Fokusgruppe (FG3). Manche Familien sind arbeitsintensiver, belastender, es ist auch abhängig davon, wie lange der Tag dauert.

Auch in der dritten Organisation war Arbeitszufriedenheit bzw. Arbeitsunzufriedenheit ein Thema. Hier hat sich ein Team bewusst für die Implementierung des SEN-Modells entschieden, um einer hohen Arbeitsunzufriedenheit entgegenzuwirken. Diese sei durch eine strukturelle Veränderung entstanden und

„viele von uns [haben] sich damit überlastet und überfordert gefühlt und gesagt, wir wollen einfach gesund bleiben und schauen, wie können wir mit dieser Fülle an Aufgaben gut umgehen, dass wir dann nicht dabei erkranken. [...] Was halt auch zu dieser Entscheidung

beigetragen hat, dass wir eben versuchen, uns diese neue Methodik, das SEN-Modell, anzueignen auch für unser eigenes Wohlbefinden.“ [FG2]

### 1.2.2 Gesundheitsförderliche Auswirkungen des SEN-Modells

Inwieweit hat das SEN-Modell nun gesundheitsförderliche Auswirkungen auf die MitarbeiterInnen?

Ein Geschäftsführer nennt im Interview als die zwei wesentlichen gesundheitsförderlichen Aspekte des SEN-Modells zum einen den „**Kohärenzfaktor**“: hohe Planbarkeit, eine „Landkarte zum Anhalten“, „rückbezügliches Arbeiten“, „wertfördernde Elemente“, kompatibel mit bisherigen sozialpädagogischen Ansätzen und Haltungen – dies seien auch Beschreibungen aus den Teams in diesen Worten. Zum anderen würde die **Zusammenarbeit mit den Familien, Kindern und Jugendlichen erleichtert** werden. Eine erleichterte Arbeitssituation mit KlientInnen wiederum würde sich positiv auf die Gesundheit der MitarbeiterInnen auswirken, wobei der Geschäftsführer betont, dass das seine Hypothese sei und es keine „objektiven Messergebnisse“ diesbezüglich gäbe (GF3).

*Hypothese/Interpretation:* Versteht man unter dem angesprochenen „Kohärenzfaktor“ all jene Faktoren, die in Aaron Antonovskys salutogenetischem Modell des „Kohärenzgefühls“ (Sense of Coherence – SoC) die Basis für die Aufrechterhaltung von Gesundheit auch in schwierigem und belastendem Umfeld sind – Verstehbarkeit, Handhabbarkeit, Sinnhaftigkeit –, so könnte eine wesentliche Wirkung der Arbeit mit dem SEN-Modell darin liegen, dieses Kohärenzgefühl sowohl auf Seite der MitarbeiterInnen als auch auf Seite der KlientInnen zu unterstützen bzw. zu fördern.

Ausgehend von dieser Hypothese könnten auch **Aussagen zum SEN-Modell, die nicht direkt und explizit auf „Gesundheitsförderung“ abzielen, aus salutogenetischer Perspektive** betrachtet werden:

- Die **Klarheit** des Modells ist eine „Ressource für MitarbeiterInnen, im Team, für die Eltern“ (FG1)
- Das SEN-Modell **bringt Sicherheit** für die MitarbeiterInnen bei einer Tätigkeit, in der man viel Risiko managen muss, dies würde sich positiv auf die Gesundheit auswirken: „Mit diesem Framework kann man wirklich schauen: Was sind die verkomplizierenden Faktoren, was sind die Sorgen, aus meiner Erfahrung bringt es Sicherheit für die Mitarbeiter zu sagen: Ok, das Kind darf am Wochenende Besuchskontakt haben, [...] man kann in die Tiefe eines Falls gehen und sagen, ok, die Gefahr ist da, aber trotzdem gibt es Ressourcen, und du kannst damit gut umgehen.“ (FG4)
- Die **SEN-Instrumente** selbst sind **sehr handhabbar, einfach** auch von der Grundfunktion her, und **das vermittele den KollegInnen Sicherheit in ihrem Handeln**. Dadurch **entstehe eine neue Kompetenz, eine neue Fachlichkeit** und es ist letztlich eine Form der Organisations- und Qualitätsentwicklung. Das habe sicher Rückwirkungen auf das Wohlbefinden der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Organisation (GF1).
- Sehr strukturiert im Vergleich zu vorherigen Tätigkeiten (FG1) und „die äußere Struktur hilft auch innerlich zu strukturieren und den Blick darauf zu haben: Worum geht es eigentlich? Was sind die wesentlichen Dinge? **Man kann sich besser fokussieren.**“ (FG1)

- „Man hat **mehr Erfolgserlebnisse!**“ (GF2); „Man kommt unmittelbarer zu einem Erfolgserlebnis und es hat auch die **Arbeitsfreude wieder gebracht, dass das auch wirklich spürbar besser läuft.**“ (FG2)
- „Da geht man **viel zufriedener und viel weniger belastet** weg, wenn man sieht, **gewisse Ressourcen sind da**, die wollen das selbst auch so, **die Wahrscheinlichkeit, dass das verwirklicht wird, ist viel größer**, man muss das nicht mit Druck machen, wo man nicht weiß, ob die irgendwas von dem machen, was man gesagt hat. Für die eigene Zufriedenheit, für das eigene Wohlbefinden ist das, glaube ich, ein ganz ein wichtiger Punkt, dass man da **beruhigter** wieder nachhause fährt.“ (FG2)
- **Mehr Vertrauen, weniger Druck:** „Und da merke ich, da hat sich schon wesentlich auch bei mir etwas verändert, was mir auch einen Druck wegnimmt. [...] [Ich habe mehr] Vertrauen darin, dass ich nicht sofort eine Handlung setzen muss, denn es gibt ja manches, was funktioniert [...].“ (FG2)

Auch der zweite eingangs angesprochene Punkt des Geschäftsführers (GF3), die **Arbeitserleichterung und eine damit einhergehende (vermutete) Entlastung der MitarbeiterInnen**, wird in anderen Interviews und Fokusgruppen genannt:

„In der Arbeit mit den KlientInnen wird es leichter und [...] mit der Führung wird es leichter.“ (FG3)

Positive Auswirkungen seien „atmosphärisch“ bemerkbar, „eine gewisse Leichtigkeit“. (GF1)

Unter diesen Aspekt fallen auch Beispiele, wo Fachkräfte **positive Rückmeldungen von KlientInnen** erhalten. Ein Teamleiter schildert, wie er nach der Moderation eines Elterngesprächs zwischen den Eltern und seiner Mitarbeiterin mit negativem Anlass von der Mitarbeiterin eine sehr positive Rückmeldung zum Ablauf dieses Gesprächs und zur Reaktion der Mutter erhalten hat:

„Die Kollegin hat gesagt: ‚Es war so schön, du hast den Wind aus den Segeln genommen.‘ Es ist gelungen, das Gespräch positiv zu steuern. Ich hatte das Gefühl, dass das der Kollegin gut getan hat, weil die sich vorher gefürchtet hat, weil das ist nicht so angenehm, die erzieht quasi das Kind von dieser Mutter, und die Mutter setzt sich hin und sagt, du bist schlecht, du machst es nicht gut etc. und das ist sehr anstrengend für die Leute, und gestern war es so, dass sogar eine Art Dankbarkeit für die Leute [die BetreuerInnen] aufgetreten ist: ‚Danke, dass du das machst, ich weiß, dass das anstrengend ist, ich weiß, dass mein Kind gerade in der Pubertät ist, aber danke, dass mein Kind gerade bei dir wohnen darf,‘ und das war schön und für die Kollegin, glaube ich, sehr entlastend. Das hat mich sehr gefreut. Das SEN-Modell hat da sicher Einfluss darauf gehabt, weil wir uns wirklich bemüht haben, uns nach dieser Struktur auch auf die positiven Dinge zu konzentrieren.“ (FG4)

Ein weiterer gesundheitsförderlicher Aspekt scheint der **starke Fokus auf das Funktionierende, Gelingende, die Ressourcen zu sein** (vgl. dazu auch 0).

- Es mache einen Unterschied, so ein Geschäftsführer (GF1), ob der Blick auf Ressourcen und positive Aspekte gelenkt wird oder nur auf den Defiziten bleibt.

- Diese Haltung wirke sich auch persönlich auf einen selbst aus, wie man überhaupt an Dinge herangeht, ob man jetzt sagt, das Glas ist halb voll oder halb leer (FG1).
- Es sei ein „neuer Einstieg, dass man auf das schaut, was funktioniert – das entlastet, wenn man in die Familien kommt.“ (FG2)

„Wenn man sich in Besprechungen überlegt, was alles gut läuft in den Fällen, da macht es einen Unterschied, dass man nachher rausgeht und sich denkt: ‚Es läuft doch nicht alles so negativ.‘ Auch bei Familien, wo man sich denkt, da tut sich überhaupt nichts, dass man darauf schaut: Was ist uns denn trotzdem gelungen, auch ganz kleine Schritte. Das schätzt man dann wieder mehr. Auch dass ein kleiner Schritt ein großer Schritt für die Familie sein kann.“ (FG3)

Hier wird auch ein Punkt angesprochen, auf den weiter unten (1.7) noch näher eingegangen wird: Die **Bedeutung des SEN-Modells im Rahmen der Fall- und Teambesprechungen**. Eine *Hypothese* dazu ist, dass sich nicht nur Veränderungen in der Arbeit mit den KlientInnen auf das Wohlbefinden der MitarbeiterInnen auswirken, sondern auch (oder sogar noch stärker?) die Art und Weise, wie in (Fall)Besprechungen über die Arbeit gesprochen wird.

Denn im gleichen Team, in dem darüber berichtet wird, dass es einen Unterschied macht, in den Fallbesprechungen auch die kleinen Schritte und das Gelingende mehr in den Vordergrund zu rücken, sagen Teammitglieder, dass die Arbeit nach dem SEN-Modell für sie keine spürbaren Auswirkungen auf ihre Gesundheit hätte:

„Haben immer so gearbeitet, vielleicht mit anderen Begriffen, da merkt man oder spürt man keinen Unterschied.“ (FG3)

„Die Veränderung des Arbeitsprozesses hat keine Auswirkungen auf die physische oder psychische Gesundheit gehabt.“ (FG3)

Ein Mitarbeiter in diesem Team meinte auch, dass **dieser Aspekt (gesundheitsförderliche Auswirkungen des SEN-Modells auf die MitarbeiterInnen)** erst in den Fokus kam – das fände er positiv.

„Bisher ging es immer eher darum: Was hilft den Familien besser, wie können wir Familien und Kinder wieder mehr reinholen und beteiligen – aber dass das auch positive Auswirkungen auf die Mitarbeiterinnen haben kann, das war mir [...] früher nicht so bewusst.“ (FG3)

Unter „Gesundheitsförderung“ dürften zuvor eher klassische Gesundheitsförderungsmaßnahmen verstanden werden, die es auch zu geben scheint: „Die Firma macht schon viel für die Gesundheit der MitarbeiterInnen, z.B. Qi-Gong.“ (FG3). Es scheint gelungen zu sein, dass ein breiteres Gesundheitsverständnis entstanden ist und dass gesundheitsförderliche Maßnahmen breiter gedacht werden.

Gesundheitsförderlich für die MitarbeiterInnen sei es auch, **wenn das SEN-Modell als Haltung der Führungskräfte** wirksam wird. Dazu folgende Diskussionssequenz aus einer Fokusgruppe (FG3): (Manche) Führungskräfte würden bereits mit der Haltung des SEN-Modells arbeiten, dies wirke sich positiv auf die MitarbeiterInnen aus. Das müsste sich „bis rauf durchziehen.“ Denn es mache einen Unterschied, wenn man „von oben“ hört: „Das habt ihr gut gemacht!“. Auch mehr Partizipation sei in der Organisation spürbar, teilweise mehr Beteiligung vor Entscheidungen. Dies alles sei auch für die

Führung ein Prozess und es sei wichtig, dass diese das auch im Kopf hat – das wäre das „Haus der Träume“ des Teams. Das Prinzip des SEN-Modells sollte auch das Führungs- und Organisationshandeln leiten, nicht problem-, sondern ressourcenorientiert, was läuft denn gut und wie kann man auf dem aufbauen, um Lösungen zu finden. Im Team bestehe durchaus das Gefühl, dass das Management das bereits mitdenkt, es ist nicht einfach umzusetzen, aber es gibt das Gefühl, dass daran gedacht wird. Man müsse dabei auch Geduld mit der Geschäftsführung haben.

Ein Teamleiter in einer anderen Fokusgruppe betont die Wichtigkeit von positiven Rückmeldungen und Komplimenten (im Sinne des SEN-Modells) an seine MitarbeiterInnen, z.B. im Mitarbeitergespräch:

„Da hat man schon Möglichkeiten, einmal im Jahr ausführlich und ehrlich Feedback zu geben, und da geht es natürlich auch um Dinge, die nicht passen und um Kritik, aber hauptsächlich geht es darum zu sagen: ‚Ich finde das gut, wie du das machst, danke.‘ Weil das ist sehr anstrengend, die KollegInnen stehen einfach 24 Stunden in der Arbeit; das macht es schwierig, abzuschalten, sich abzugrenzen.“ (FG4)

Hier klingt an, dass das SEN-Modell, wenn es über das pädagogische Konzept hinaus als Prinzip der Organisationsgestaltung und insbesondere als Führungsinstrument genutzt wird, gesundheitsförderliche Wirkung haben kann und erste Wahrnehmungen in diese Richtung („mehr Partizipation“) bereits gemacht werden und mehr in diese Richtung von den MitarbeiterInnen gewünscht wird. Dass durchaus auch die Geschäftsführungen in diese Richtung denken und planen, wird weiter unten (1.5) ersichtlich.

Schließlich habe auch eine „**gute Kooperation zwischen allen AkteurInnen (freie Träger und Behörde)** gesundheitsförderliche Wirkung für die MitarbeiterInnen und Familien“ – früher gab es da viel Frustration, was die Freude an der Arbeit beeinträchtigte. (FG1)

### 1.3 (Gesundheitsförderliche) Auswirkungen auf KlientInnen

Die Auswirkungen der Arbeit mit dem SEN-Modell auf die KlientInnen wurden in diesem qualitativen Teil der Evaluierung ebenfalls über die Gespräche mit den Führungskräften und MitarbeiterInnen herausgearbeitet.

Einige der Auswirkungen wurden in den vorangegangenen Kapiteln bereits angesprochen:

- Mehr Einbeziehung und Partizipation der Eltern, dadurch Ziele und Schritte, die mit höherer Wahrscheinlichkeit umgesetzt werden
- Die Verwendung einer Sprache, die für KlientInnen verständlich ist
- Eine Struktur in der Herangehensweise, die Klarheit und Verständlichkeit bringt
- Der Blick auf das Funktionierende und Positive, der auch dazu führt, dass die Eltern ihre eigenen Fähigkeiten und Ressourcen wieder sehen können.
- Alle vier Faktoren führen zu einer besseren Kommunikation und Kooperation zwischen Eltern und Fachkräften

Hier wollen wir noch genauer auf die Aussagen und Wahrnehmungen der Befragten zu diesen und weiteren Punkten eingehen.

### **Mehr Einbeziehung und Partizipation der Eltern/Familien**

Die Haltung in der Arbeit mit den Familien ist grundsätzlich „partizipativ, wir arbeiten gemeinsam in der Familie.“ (FG3) Seit das SEN-Modell verwendet wird, sei auch die Beteiligung der KlientInnen gestiegen. Dadurch werde der „Wille der Familien schneller herausgefunden.“

Was in den Interviews und Fokusgruppen klar herauskommt, ist, dass wenn die Ziele mit den Familien erarbeitet werden und auf ihre Sorgen eingegangen wird, dass dann auch „die Ziele deutlich schneller und leichter zu erreichen [sind] als gegen den Willen der Familien.“ (FG3) Dies sei dann „ein anderes Arbeiten, und das merkt man dann. Sie müssen sich dann nicht verstellen und irgendwelche Sachen erfinden, was ja schon oft so ist, das kann dann wegfallen.“ (FG3)

Optimal sei es überhaupt, „wenn die Empfehlungen für die Ziele in den Betreuungsplan geschrieben werden, woran sie arbeiten wollen, und sie sehen, das wird übernommen im Hilfeplan, das ist dann das Ideale, wo es dann mehr Kooperation gibt, auch mit der KJH, wo die Familien das dann nicht nur mehr als Kontrolle sehen.“ (FG3)

*Hypothese/Interpretation:* Dies weist auch darauf hin, dass eine gute Kooperation zwischen den professionellen AkteurInnen (freie Träger und Behörde) wesentlich ist, damit die Partizipation Früchte tragen kann. Zu den erarbeiteten Zielen und dem Sicherheitsplan braucht es ein Commitment von allen Beteiligten im System, damit die Familie eine klare und handlungsleitende Orientierung hat. Gehen wir davon aus, dass diese Klarheit und handlungsleitende Orientierung (ebenso wie die Partizipation und damit die Möglichkeit, über das, was ich letztlich umsetzen muss, auch selbst mitzubestimmen) aus salutogenetischer Perspektive gesundheitsförderliche Wirkung haben müssten, so wird gleichzeitig auch deutlich, dass die gesundheitsförderlichen Möglichkeiten des SEN-Modells nicht im Modell und in seinen Methoden alleine liegt, sondern dass das gesamte System der Kinder- und Jugendhilfe mit allen professionellen AkteurInnen daran beteiligt ist, dieses Potenzial der gesundheitsförderlichen Wirkung zur Entfaltung zu bringen – oder zu verhindern. Letztlich sind die Familien von dieser professionellen Kooperation abhängig und die Betroffenen von allen, denn selbst wenn eine schlecht funktionierende Kooperation zwischen den professionellen AkteurInnen auch deren Belastungen erhöht: „Ich kann nachhause gehen von meinem Job, aber die Familie nicht.“ (FG1)

### **Klarheit, Verständlichkeit und Transparenz durch Sprache, Struktur und Visualisierung**

Klarheit wird in einer Fokusgruppe als „Ressource für MitarbeiterInnen, im Team und für Eltern“ bezeichnet (FG1). Diese Klarheit entsteht sowohl durch die Sprache als auch durch die Strukturen des SEN-Modells – wobei letzteres sowohl einzelne Methoden als auch die Prozessstruktur (Ablauf, Sicherheitsplanung) betreffen kann.

Die im SEN-Modell verwendete Sprache sei für KlientInnen verständlich, „klass, einfach, unkompliziert, es spricht eine Sprache, die unsere Familien, Kinder und Jugendlichen gut verstehen“. (GF3). Dies erleichtere die Zusammenarbeit mit Familien. Der Anspruch der Organisation sei auch,



dass die Konzepte nicht nur für die MitarbeiterInnen, sondern auch für die KlientInnen verständlich sein sollen. Dies würde Partizipation und Beteiligung fördern (GF3).

Speziell Kindern sollte die Methode „Words & Pictures“ ihre Situation besser verstehen helfen. Denn 80% der Kinder, die aus der Fremdbetreuung entlassen werden, würden nicht wissen, warum sie nicht zuhause gewohnt haben, dies sei äußerst bedenklich (FG4). Hier gibt es von Seiten der SozialpädagogInnen Hoffnung, dass mit dieser Methode hier Abhilfe geschaffen werden kann (FG4).

Transparenz wird auch durch Schriftlichkeit und Visualisierung hergestellt: „Letztens war ich bei einem Hausbesuch und der Herr war ganz beeindruckt, das auch auf dem Papier zu sehen, und dass ich dort so viel schreibe, und wie transparent das ist.“ (FG2)

Verstehbarkeit fördert auch ein klarer, mit den KlientInnen erarbeiteter Sicherheitsplan – dieser sei „ein starkes Instrument für alle Beteiligten (Kinder, Betreuer, Herkunftsfamilien, Jugendhilfe), einen geschärften Blick darauf zu haben, unter welchen Voraussetzungen die sichere Betreuung von Kindern und jungen Menschen erfolgen kann.“ (GF1) Dies wirke sich positiv aus und würde Stress und Widerstände lösen, deshalb sei der Sicherheitsplan „das Wichtigste, das Zentrum, das leitende Instrument“. (GF1)

### **Blick auf Positives und Funktionierendes**

Der Blick aufs Positive, der sich auf Seiten der SozialarbeiterInnen durch das Arbeiten mit dem SEN-Modell verstärkt hat, habe auch die Betrachtungsweise der KlientInnen geändert, so eine Führungskraft, das merke man auch im direkten Kontakt mit den KlientInnen:

„Wenn man ihn fragt, was läuft noch gut, was läuft noch gut und dann eigentlich aufgelistet hat, was alles gut läuft und die Leute oft selbst verwundert sind, was eigentlich eh geht und dass sie eigentlich selbst immer nur den Fokus auf das hatten, was nicht geht, sie haben es auch so vermittelt bekommen, letztendlich durch uns und durch andere Personen, immer das hochzuspielen, was nicht funktioniert, und sie durch dieses Gespräch gesehen haben, so schlecht ist es ja gar nicht, und wenn man dann zum Skalieren begonnen hat und gefragt hat, wo würden Sie sich sehen, eigentlich nie 0 und 1 war, also ich kann mich nicht erinnern, dass irgendwann einmal ein Fall ist, ich bin auf Null oder beinahe Null, ich meine jetzt auch von den Klienten her gesehen, und so gesehen war das für mich faszinierend in den ersten ein, zwei Gesprächen, also bei diesen Runden, wo man dann selbst Betrachtungsweisen in Fällen, wo man schon Monate und Jahre darin gearbeitet hat, wenn man es umgedreht hat in der Sichtweise, man doch wieder Punkte gesehen hat, die oft vorher aussichtslos waren, und dann hat man gesehen, wenn man da ansetzt, könnte man vielleicht Änderungen bewirken und das hat manchmal funktioniert. Man hat mehr Erfolgserlebnisse!“ (GF2)

Ein anderes Beispiel aus einer anderen Fokusgruppe:

„Eine neue Familie, der Papa frustriert und wütend, die sind oft in Konkurrenz mit den IN-Familien, zuerst habe ich gedacht, es wird ein schwieriges Gespräch, dann habe ich bei den guten Sachen begonnen und bin dabei geblieben, z.B.: ‚Es läuft so gut mit diesem Mädchen, weil du so gute Grundarbeit gemacht hast, dass sie ordentlich beim Tisch sitzt,...‘ und er hat sich bedankt und es war interessant zu beobachten, [der Ärger] war dann weg, und sie haben dann schon über Sorgen gesprochen, aber es macht einen Unterschied, wenn mit den Eltern

nicht nur über das gesprochen wird, was nicht funktioniert, sondern auch, was gut gelaufen ist. Es ist ganz einfach. Die Leute sind offener zu reden, wenn man damit startet, was in letzter Zeit gut gelaufen ist. Es beruhigt, die Kooperation wird besser, es ist respektvoll.“  
(FG4)

Wichtig dabei sei auch, nicht banale Komplimente zu machen, sondern echte Komplimente (FG4).

### **Bessere Kommunikation/Kooperation mit Eltern**

Insgesamt führen die Faktoren Partizipation, Sprache und Struktur, die Klarheit, Verständlichkeit und Transparenz bringen, sowie der Blick aufs Funktionierende zu einer besseren Kommunikation und Kooperation zwischen Eltern und Fachkräften.

Dazu eine längere Sequenz aus einer Fokusgruppe (FG2):

*SozialarbeiterIn:* „Die KlientInnen fühlen sich ernstgenommen und sind viel offener, das beschreibt eh schon diese Bereitschaft, in Kooperation zu gehen, und wirklich offener in eine Arbeitsbeziehung zu kommen und ich erlebe es so, dass sie sich angenommener fühlen und dass nicht von oben, so wie es vorher oft war, etwas aufgesetzt wird, was sie zu erfüllen haben, sondern das ist wirklich so eine Kooperation, wo wirklich die nächsten Schritte und Ziele in Verbindung erarbeitet werden. Es ist eigentlich erstaunlich, dass gegen früher, als wir noch nicht mit dieser Methode gearbeitet haben, es überhaupt keine Kooperationsbereitschaft gab in manchen Familien, und es jetzt wirklich ganz toll funktioniert.“

*SozialarbeiterIn:* „Ich merke das auch bei Klienten, wo es wirklich schwierig war, dass sich viele von sich aus rühren, weil der hätte das früher nicht gemacht, da hat man eher geschaut am besten gar keinen Kontakt [zu haben], und viele rühren sich jetzt, wenn es irgendeine Problemstellung gibt und wenn sie merken, ok, ich glaube, es hat sich dadurch schon eine Vertrauensbasis ergeben.“

*Führungskraft:* „Das kann ich nur bestätigen, dass man sagt, man hat auf einmal am Telefon Parteien dran, wo man aus der Vergangenheit weiß, da ist die Sozialarbeiterin früher dreimal hingefahren und die war nicht da oder die hat sich verleugnet oder sonst was, und dann rühren sich die und sagen, ich habe der Frau Soundso versprochen, ich rühre mich, die ist jetzt nicht da, deshalb habe ich es ein zweites Mal probiert, da sage ich, was ist denn mit der passiert...?“

*SozialarbeiterIn:* „Ich muss schon sagen, es gibt zumindest eine Vertrauensbasis zu manchen, die hätten sich früher sonst nicht gerührt, und sagen, ok, ich habe dieses und jenes Problem, kann ich das mit Ihnen besprechen, und ich denke mir, das ist schon, wenn ich weiß, dass sie die Erfahrung gemacht haben, das wird halt nachher mit einer gewissen Art und Weise, die hat man natürlich nicht so benannt gegenüber den Klienten, besprochen und ich weiß, ich gehe aus dem Gespräch oder aus der Besprechung mit einem nächsten Schritt raus, dann hat das offensichtlich eine Wirkung gehabt.“

Relevant ist hier vor allem auch, dass von den Teammitgliedern und der Führungskraft eine Veränderung bei ein- und denselben KlientInnen in der Arbeitsbeziehung gegenüber früher festgestellt wurde.

### **Mehr Ausgewogenheit zwischen den Betroffenen**

Ein interessantes Ergebnis, das bisher noch nicht angesprochen wurde, ist, dass die Arbeit mit dem SEN-Modell ein **stärkeres Gleichgewicht zwischen den Betroffenen innerhalb des KlientInnensystems (Eltern/Kinder)** herzustellen scheint: Wo bisher die Wünsche und Anliegen der Kinder etwas zu kurz gekommen sind, werden diese wieder in den Vordergrund gerückt, wo eher die Arbeit mit den Kindern und Jugendlichen im Fokus stand, erhalten die Eltern mehr Möglichkeiten, ihre Sichtweisen und Bedürfnisse einzubringen.

„Wir arbeiten gemeinsam, in der Familie, und auch die Kinder bekommen wieder den Stellenwert, den sie eigentlich verdienen. Familienarbeit war in den letzten Jahren oft im Mittelpunkt und die Kinder [waren] ein bisschen im Hintergrund, das hat sich durch SEN verändert, das passt jetzt gut.“ (FG3)

„Wichtig ist auch, dass die Perspektive der Kinder erhoben wird, denn die haben manchmal andere Sorgen als die BetreuerInnen.“ (FG3)

„Es geht zwar um die Kinder in der KJH, aber es wird oft darauf vergessen, dass man sie fragt; es werden zwar Ziele für die Kinder formuliert, aber diese werden wenig gefragt im Prozess, und so hat man das wieder mehr im Blick. Oft war das so überlagert, dass die Eltern so im Fokus waren, aber nicht, was für die Kinder wichtig wäre. Durch das ganze SEN-Modell ist der Fokus wieder mehr auf die Kinder – eigentlich ganz so nebenbei.“ (FG3)

„Die Zusammenarbeit mit den Kindern wird durch das SEN-Modell (z.B. Drei-Häuser) besser – die SozialarbeiterInnen sind oft so beschäftigt mit den Eltern, dass die Kinder in den Hintergrund geraten. Mit der Drei-Häuser-Methode kommt der Fokus wieder zurück auf die Kinder, auf die Wünsche der Kinder, für die Kinder ist es eine super Methode.“ (FG4)

„Der Stellenwert der Herkunftseltern ist gestiegen, das ist ein erwünschter fachlicher Effekt, eine differenziertere und präzisere Systemsicht, ein stärkerer Diskurs im Hinblick auf die Gesamtsicht. Natürlich ist Kinderschutz nach wie vor im Fokus, aber auch dahinter zu schauen, auf das System zu schauen, eine erweiterte Sichtweise zu erlangen, dazu hat SEN sicherlich beigetragen.“ (GF1)

„Die Herkunftseltern sind in der KJH traditionellerweise sehr alleine gelassen, dahinter stehen große Sorgen, Ängste, Versagensängste, auch Stigmatisierungsgeschichten, das Gefühl: Ich bin völlig alleine gelassen, das erzeugt auch Widerstand. Durch den Aufbau von Bündnissen gelingt es schneller und besser, in eine kooperative Arbeitsbeziehung zu kommen.“ (GF1)

„Es gibt eine positivere Stimmung bei den Herkunftsfamilien durch eigene Betreuung und weil BetreuerInnen entlasteter sind; das wirkt sich bei den Wohngruppen aus, bei der familiären Krisenbetreuung, bei den Krisenpflegefamilien, [diese] können sich stärker auf die Arbeit mit den Kindern konzentrieren, und am stärksten bei den Herkunftsfamilien: jemanden zu haben, der für mich da ist, sich für meine Interessen einsetzt, hilft, weiterzukommen, der mir auch hilft, eine Stimme im komplexen System KJH, in der Hilfeplanung zu haben, da ist, glaube ich, der stärkste Effekt da.“ (GF1)

Als Zwischenresumé zur Frage nach der gesundheitsförderlichen Wirkung des SEN-Modells auf die KlientInnen kann bei einer Betrachtung der genannten Auswirkungen und Veränderungen durch die Anwendung des SEN-Modells aus salutogenetischer Perspektive auch eine **gesundheitsförderliche Wirkung bei den KlientInnen** angenommen werden. Darauf deuten die Aspekte Partizipation, Klarheit, Verständlichkeit, zunehmende Kooperationsbereitschaft, bessere Arbeitsbeziehung, Vertrauen, Offenheit, Bereitschaft nach Hilfe zu fragen, Förderung des Stellenwerts, des Selbstwertgefühls, der Eigenverantwortung, der Eigenermächtigung hin. All dies müsste einen positiven Beitrag zum Kohärenzgefühl der Betroffenen leisten bzw. dieses zumindest nicht negativ beeinflussen.

#### **1.4 Auswirkungen auf Management und Führung**

Im Zuge der Implementierung des SEN-Modells in den Organisationen werden auch Auswirkungen auf das Management spürbar. Ein Geschäftsführer meint, er „ertappe sich dabei“, wie er „mehr oder weniger ungeplant“ das SEN-Modell für Führung und Steuerung verwende. Statt (wie früher) mit einem defizit- und problemorientierten Blick auf Abläufe und Prozesse zu schauen, nutze er jetzt dafür häufiger Methoden aus dem SEN-Modell, also: „Schauen, was gut funktioniert, dann erst, was Sorgen bereitet und schließlich: Wo wollen wir hin?“ Dies passiere in Leitungsrunden, in Einzelgesprächen und auch in (schwierigen) Gesprächen mit MitarbeiterInnen. (GF3)

In eine ähnliche Richtung gehen Beobachtung und Argumentation des Geschäftsführers einer anderen befragten Organisation: SEN und Lösungsfokussierung sollten seiner Ansicht nach nicht nur fachlich wirken, sondern auch im Bereich der Führung und Kommunikation, „bei Strukturen, Wording, Terminologie und Instrumenten“. Denn:

„Management ist ja auch so ein Job, wo man zunächst sehr stark auf die Defizite schaut. Z.B. wenn man einen Punkt auf der Tagesordnung hat und als erste Frage stellt: Was funktioniert denn schon gut? Das macht in Meetings einen großen Unterschied, zuerst diese Frage zu stellen als gleich zu sagen: Da haben wir ein Problem, da haben wir ein Problem ... Zuerst zu vergegenwärtigen, da gibt es ganz viel in der Organisation, das schon gut funktioniert, und da gibt es eben auch noch ein paar Herausforderungen, die zu bewältigen sind, dann wirkt sich das schon auf die Arbeit der Geschäftsführung und der anderen Führungskräfte aus.“ (GF1)

In beiden Organisationen wird auch von mittleren Führungskräften und in den Teams eine Veränderung im Führungsverhalten bemerkt und dies auf die Implementierung des SEN-Modells zurückgeführt:

Für TeamleiterInnen seien die Instrumente eine Erleichterung für die Mitarbeiterführung: Für Gespräche und dafür, worauf man schaut, für Rückmeldung, Beobachtungen, Vereinbarung von Zielen. Den Unterschied machen der noch stärker ressourcenorientierte Blick und die Rückmeldung des dadurch Wahrgenommenen. Auch Teambesprechungen würden so strukturiert werden. Ziel der Geschäftsführung sei es letztlich, so eine Teamleiterin, dass das Modell von oben bis unten durchgängig ist, auch in der internen Arbeit. (FG1)

Auch in der Fokusgruppe mit einem Team wurde festgestellt, dass Führungskräfte mit der Haltung des SEN-Modells mit den MitarbeiterInnen arbeiten und sich dies positiv auswirke; dies sollte sich „bis rauf durchziehen.“ (FG3)

Ein Geschäftsführer formulierte auch einen „Zuwachs an Sicherheit, dass wir gemeinsam in eine gute systemisch-lösungsfokussierte Richtung unterwegs sind.“ (GF3)

## **1.5 Auswirkungen auf Organisationskultur und -strukturen, SEN als Organisationsmodell und Organisationsentwicklungsinstrument**

Die Auswirkungen auf Management und Führung und auf Organisationskultur und -strukturen hängen eng miteinander zusammen. In beiden größeren Organisationen schien die Geschäftsführung sehr überzeugt davon, dass das SEN-Modell nicht nur als fachliches Konzept zu implementieren sei, sondern dass diese Implementierung auch die Organisationsgestaltung umfassen müsste. Bei jenem Projektpartner, bei dem nur mit einem Team gearbeitet wurde, wurde die Implementierung von den Teammitgliedern auch als Teamentwicklung angedacht und empfunden.

Dadurch, dass das SEN-Modell nicht einschränke, keine „eigene Ausrichtung“, sondern mehr ein „Rahmen“ sei (siehe dazu auch 1.1.5) wäre es möglich, es als „zentrales, einziges und grundsätzliches Organisationsinstrument“ zu implementieren. (GF3)

Was sind die positiven Auswirkungen, die durch das SEN-Modell auf Organisationsebene wahrgenommen werden und die dazu veranlassen, es als grundsätzliches Organisationsinstrument nutzen zu wollen? Aus den Aussagen und Darstellungen der GesprächspartnerInnen lässt sich dazu Folgendes ableiten:

### **Vereinheitlichung bei Sprache, Methoden und Prozessen:**

Die Anwendung des SEN-Modells in der fachlichen Arbeit ermöglicht eine Vereinheitlichung in der Sprache, bei den Methoden und bei den Herangehensweisen.

„Die Kommunikation untereinander vereinfacht sich, die MitarbeiterInnen im ganzen Team sprechen jetzt eine gemeinsame Sprache, reden über Sorgen, Wünsche, was läuft gut, Ressourcen,... Das ist sehr schnell gelungen.“ (FG4)

„Instrumentarien, Wording, Prozesse werden einheitlicher.“ (GF1)

„Der lösungsfokussierter Ansatz war vorher schon Thema, besser ist jetzt, dass es eine Struktur gibt, eine einheitliche Form, die alle anwenden.“ (FG4)

Sehr gut sei dies auch für „multiprofessionelle Teams, wo das Systemische in der Ausbildung unterschiedlichen Stellenwert hatte.“ Durch die Implementierung des SEN-Modells „kommen hier alle auf ein gemeinsames höheres Niveau.“ (FG3)

### **Gemeinsame fachliche Qualitätsentwicklung:**

Durch die Umsetzung des SEN-Modells „entsteht eine neue Kompetenz, eine neue Fachlichkeit.“ Dies sei letztlich „eine Form der Organisations- und Qualitätsentwicklung“. (GF1)

„Ich sehe es jetzt rückblickend, dass es schon ein Stück weit auch eine Teamentwicklung war, so dass wir auch gemeinsam die Entscheidung getroffen haben, wir wollen uns auch methodisch in der Gesamtheit im Team öffnen, neu aufstellen und etwas Neues lernen und das dann auch umsetzen. In den unterschiedlichsten Nuancen natürlich auch.“ (FG2)

### **Positive Veränderung der Unternehmenskultur:**

Durch die Umsetzung des SEN-Modells werden auch positive Veränderungen auf die Unternehmenskultur wahrgenommen. Ein Geschäftsführer begründet dies damit, dass die vorherrschende Kultur im Kinderschutzbereich eher eine defizitorientierte sei. Die starke Lösungsfokussierung und der neue Ansatz, auf Ressourcen und Entwicklungspotenziale zu schauen sind „ein Paradigmenwechsel, der die Arbeit allgemein sehr positiv beeinflusst.“ (GF1) Zwar arbeite man seit Jahren schon systemisch, doch das Ziel sei es, dass die Lösungsfokussierung noch viel stärker Teil der Unternehmenskultur werde (GF1).

### **Kohärenz zwischen pädagogischem Konzept und Organisationsgestaltung**

Aus der Erfahrung heraus, dass das SEN-Modell auch die Führung und das Management verändert (auf Funktionierendes schauen, Methoden intern in Gesprächen anwenden, siehe dazu auch 1.4) denkt eine Geschäftsführung gerade darüber nach, wie das SEN-Modell als Organisationsmodell bzw. Organisationsentwicklungsinstrument eingesetzt werden könnte, denn: „Die Verbindung als pädagogisches Instrument und als Organisationsentwicklungsinstrument, wenn das in einem Gleichklang ist, dann kann das, glaube ich, recht positive Wirkungen haben.“ (GF3)

*Hypothese/Interpretation:* Aus diesen Ergebnissen lässt sich ableiten, dass das SEN-Modell über die fachliche Anwendung hinaus auch als ein Führungs- und Organisationsmodell mit zunehmender gesundheitsförderlicher Wirkung genutzt werden könnte. Insbesondere dort, wo es als fachliches Konzept zum Einsatz kommt, würde eine Ausweitung als Führungs- und Organisationsmodell zum einen die fachliche Implementierung deutlich unterstützen, zum anderen aufgrund der Kohärenz zwischen der Arbeit mit den KlientInnen und der Arbeit innerhalb der Organisation zu einem Gefühl von Schlüssigkeit und Passung führen.

## **1.6 Auswirkungen auf die Dokumentation**

Durch das SEN-Modell wurden auch positive Auswirkungen und Arbeitserleichterungen im Bereich der Dokumentation festgestellt. Die Dokumentation sei im sozialpädagogischen Bereich grundsätzlich eine Herausforderung: Je mehr die Fachkräfte im Kontakt und Beziehungsgeschehen seien, umso schwieriger beschreibbar wird dieses. Dies würde dann oft zu einer Sprache führen, die die KlientInnen oder die auftraggebende Behörde nicht mehr verstehen. Das SEN-Modell ermögliche nun durch die Vorgangsweise und die „Vereinfachung und Authentizität der Sprache“ eine Dokumentation, die für alle Beteiligten verständlich sei. (GF3)

Auch auf Teamebene wird eine positive Veränderung im Bereich der Dokumentation wahrgenommen: Die Gespräche mit den Eltern werden nun auf Flipchart visualisiert und abfotografiert, dies erspare Arbeitszeit; es sei auch transparenter, weil die Eltern mitlesen können, was mitgeschrieben wird. Nachher muss das nicht mehr abgetippt werden, die Protokolle sind schneller verfügbar, auch das Einholen der Rückmeldungen der Eltern und aller Unterschriften, „das

war früher so mühsam, fällt jetzt einfach weg.“ Alle unterschreiben jetzt am Ende der Besprechung am Flipchart. Insgesamt sei das „ein viel einfacherer Prozess“ und „eine Zeitersparnis“, der „Stress“, ob man „eh nichts vergessen“ und „eh so formuliert hat, dass es passt“, fällt weg“. Fazit: „Eine massive Erleichterung, auch im Sinne der Gesundheit.“ (FG1)

## 1.7 Auswirkungen auf Fall- und Teambesprechungen

Herangehensweise und Methoden des SEN-Modells zielen nicht nur auf die unmittelbare Arbeit und Kommunikation mit den KlientInnen ab. Ein wesentlicher Aspekt ist auch die Gestaltung der Fallbesprechungen. Dahinter steht die Annahme, dass die Art und Weise, wie „Fälle“ – also die Arbeit mit den konkreten KlientInnen – im Team und in der Organisation besprochen werden, sich maßgeblich auf diese Arbeit und auf den Umgang mit den KlientInnen, aber auch auf das Arbeitserleben der Fachkräfte auswirken. Insofern sind etwaige wahrgenommene Veränderungen bei und durch Fallbesprechungen ein wesentlicher Angelpunkt bei der Bewertung der Implementierung des SEN-Modells.

In allen befragten Teams wurde darüber berichtet, dass das SEN-Modell die Fallbesprechungen verändert hat. Wie eine Fallbesprechung nach dem SEN-Modell abläuft ist „voll super, voll ideal“, „eine Erleichterung“ (FG3).

„Was läuft gut, was macht Sorgen, was sind die Ziele, was die nächsten Schritte? Man bringt es kurz auf den Punkt und ist nicht immer in der Vergangenheit, im ‚Problemsudern‘. Wir schauen mehr, was läuft gut und versuchen, nicht immer in das gleiche Muster zu kommen. Das funktioniert nicht immer gleich gut, aber wir versuchen es.“ (FG3)

Dabei sei es in der Einzelfallbesprechung (wenn nur ein Fall besprochen wird) leichter, mit SEN zu arbeiten, weil man klar danach vorgehen kann. In den Teambesprechungen ist es schwieriger,

„weil man schneller im Erzählen ist, was passiert ist, oft wollen die MitarbeiterInnen auch sudern und einzelne Dinge erzählen, Dinge loswerden, und da ist es immer schwierig, das zurückzubringen und zu schauen, was läuft gut, dass man wieder gut aussteigen kann aus der Problemtrance.“ (FG3)

Meist gelinge der Ausstieg aus der „Problemtrance“ mit dem Blick auf Funktionierendes:

„Was funktioniert denn in der Familie, was ist der Familie gelungen, dir in der Familie gelungen, damit man nicht mit so einem schlechten Gefühl aussteigt.“ (FG3)

„Wenn man in Besprechungen sich überlegt, was auch alles gut läuft in den Fällen, da macht es einen Unterschied, dass man nachher rausgeht und sich denkt: Es läuft doch nicht alles so negativ. Auch bei Familien, wo man sich denkt, da tut sich überhaupt nichts, dass man darauf schaut: Was ist denn uns trotzdem gelungen, auch ganz kleine Schritte. Das schätzt man dann auch wieder mehr. Auch dass ein kleiner Schritt ein großer Schritt für die Familie sein kann.“ (FG3)

Dieses veränderte „Rausgehen“ aus den Besprechungen ist ein Aspekt des SEN-Modells, der sich auf das Wohlbefinden der MitarbeiterInnen auswirkt (FG3).

Eine gelingende Fallbesprechung kann neue Perspektiven, Lösungs- und Handlungsmöglichkeiten aufzeigen:

„Eine Kollegin wollte einen Fall abgeben, weil es mit der Familie nicht so gut läuft. Wir haben dann mit der Falllandkarte geschaut, was gut läuft, und diese Kollegin war dann ganz erstaunt, dass da so viel gelingt und gut läuft und hat dann gut weiterarbeiten können. Sie ist nach wie vor in der Familie.“ (FG3)

Als weitere Aspekte, warum das SEN-Modell in den befragten Organisationen für die Team- und Fallbesprechungen geschätzt wird, werden genannt: Strukturiertheit, zielführend, konkreter, man behält den „roten Faden“ und die Ergebnisse lassen sich anderen (an der Besprechung nicht Teilnehmenden) leichter und schneller vermitteln:

„Teambesprechungen nach dem SEN-Modell sind so strukturiert“. (FG1)

„Fallbesprechungen sind strukturierter und zielführender als früher.“ (FG2)

„Die Effizienz ist ganz anders, z.B. haben die Sozialarbeiterinnen ein Mapping gemacht und ich bin nachher ins Zimmer gekommen, wo das Flipchart gestanden ist, ich habe die Familie gekannt und ungefähr den letzten Stand gewusst, und wenn ich über das Mapping nur drüberfliege, wo das konkretisiert ist, habe ich, als ich mit dieser Seite fertig war, eigentlich den aktuellen Stand gehabt. [...] Da sieht man, dass zwar vorher viel Arbeit drin ist, aber dass der Nutzen daraus [ist, dass] auch für andere in relativ kurzer Zeit viel rauszuholen ist. Und das sieht man, man kann sich immer anhalten an dem, das haben wir besprochen, das ist noch offen. Es ist jetzt viel konkreter. Wenn ich das Drei-Häuser-Modell hernehme und ich schau mir das an, da muss man gar nicht so weit bei der Sache sein, weiß man ungefähr, wie sich das Kind fühlt.“ (GF2)

Eine Befragte weist darauf hin, dass die Methode (Mapping/Falllandkarte) nicht nur für Besprechungen von KlientInnen-Fällen, sondern auch für andere Themen verwendet wird:

„Teilweise machen wir [...] nicht nur Fallbesprechungen, die wir mappen, sondern auch Themen, die anstehen, die mappen wir auch, und das finde ich eigentlich auch immer sehr konstruktiv, weil wir sie dann immer gleich auf Flipchart bringen und ich denke mir, das ist für uns auch zu verschiedenen Themen oder anderen Besprechungen der Leitfaden.“ (FG2)



## 2 Bisherige Implementierung und Implementierungsprozess

Ein Themenblock des Leitfadens bezog sich auf den Implementierungsprozess des SEN-Modells: Wo sich die Organisationen da gerade sehen, wie die bisherige Implementierung durchgeführt und von den MitarbeiterInnen und den KlientInnen aufgenommen wurde, welche Rolle das Management dabei gespielt hat und welche Erfolgsfaktoren und Stolpersteine es gab.

Die Implementierungsprozesse waren in den drei Organisationen sehr unterschiedlich. Während in den beiden größeren Organisationen nur ein Teil der MitarbeiterInnen/Teams direkt geschult wurde und diese wiederum als MultiplikatorInnen für die weitere Implementierung vorgesehen waren, wurde in der dritten Organisation das gesamte Team über zwei Jahre auf einer „Lernreise“ von OS'T begleitet.

In den beiden größeren Organisationen wird die Implementierung als noch nicht abgeschlossen erlebt, in der einen sei man noch „mittendrin“, die „größten und wichtigsten Schritte“ seien schon geschafft, jetzt gehe es „eher um die Feinarbeit und auch darum, Vernetzungsarbeit, Nahtstellen intern und extern noch weiterzuentwickeln, das sind noch die Themen.“ (GF1) Es arbeiten „noch nicht alle damit, manche Teams schon, andere noch nicht.“ (FG1) Jene, die erst „Bruchstücke“ des SEN-Modells kennengelernt haben, würden sich schon sehr danach „sehnen, hier mehr zu bekommen“ und auch geschult zu werden und damit arbeiten zu können (FG1). In der anderen Organisation sieht die Geschäftsführung die Organisation „eher zu Beginn einer Implementierung“, sie seien gerade dabei „die Fortsetzung zu forcieren.“ (GF3).

### 2.1 Erfahrungen, wahrgenommene Erfolgsfaktoren und Stolpersteine aus den Implementierungsprozessen

Ein kritischer Punkt bei der Implementierung, so ein Geschäftsführer, war sicher, dass durch den Beginn in einem Team die anderen MitarbeiterInnen in der Organisation sich gefragt haben: Was passiert denn da jetzt genau, welche Kompetenz wird denn da aufgebaut? Daraus kam die Erkenntnis, **dass das breiter gestaltet werden muss, dass es Transfer in die anderen Teams/Gesamtorganisation braucht** – so sei es dann gelungen. (GF1)

In welcher Weise und wie intensiv Elternarbeit betrieben werden kann, ist fallabhängig. Das SEN-Modell wird dort stärker genutzt, wo dies möglich ist. Es sei eine eher „natürliche Entwicklung“, die sich da ergeben hat. Was sicher hilfreich war, war einen möglichst entspannten Zugang zu schaffen und **viel über die gute Praxis zu entwickeln**. Die Theorie von SEN sei nicht sehr kompliziert und nicht sehr umfangreich,

„das Problem war eher, sich das ausprobieren zu trauen. Da war es wichtig, eine entspannte Grundatmosphäre zu schaffen; z.B. diese Words & Pictures, da war eine ganz große Unsicherheit zu Beginn: ‚Ich kann ja gar nicht zeichnen!‘ – Da hat dann jeder mal für sich ausprobieren können, und dann hat eine Grafikedesignerin ein paar Musterzeichnungen für Immediate Stories gemacht und hat das dann mitgebracht, und der AHA-Effekt war: ‚Das ist gar nicht so schwierig, [...] man muss erkennen, was gemeint ist, und das schaffen wir auch‘, und dann immer wieder über die gute Praxis zu sagen: ‚Man kann nicht viel falsch machen – probieren wir es einfach aus und reflektieren wir es dann und bleiben wir in dieser

Reflexionsschleife und überlegen wir uns, was ein guter nächster Schritt sein kann'. Das ist sinnvoll.“ (GF1)

In der Fokusgruppe derselben Organisation wurde als **großer Antreiber** für die gelingende Implementierung gesehen, **dass von der Geschäftsführung aus alle das machen sollen**. „Hätte das nur [der eine Bereich] gemacht, hätte das nicht den gleichen Effekt wie so, wo gesagt wurde, wir wollen das im ganzen Unternehmen haben: gleiche Haltung, gleiches Wording, gleiche Sprache.“ (FG1)

Als ein Stolperstein wurde in der Fokusgruppe die **Auswahl der Fälle bei den Schulungen** genannt: Das Team habe immer die schwierigsten und aussichtslosesten Fälle genommen, das würde sie aus heutiger Sicht anders machen, so eine Fokusgruppenteilnehmerin. Bei etwas einfacheren Fällen würde man viel schneller Erfolge sehen und ins Positivere kommen; so war das oft ein bisschen ein Frust: „Geht ja nicht, wirkt ja nicht...“(FG1)

Eine Herausforderung bei der Anwendung des SEN-Modells sieht der Geschäftsführer darin, **sich trotz Lösungsfokussierung nicht verleiten zu lassen, Probleme zu übersehen oder kleiner zu machen als sie sind**. In der Praxis sei es schon so, dass die Probleme oft wesentlich größer sind als die Ressourcen, das müsse schon im Bewusstsein bleiben, und das Ziel sei eine gute Balance zu finden zwischen diesen beiden Polen. Der Lösungsfokus soll und müsse im Vordergrund bleiben, aber die Probleme dürfen dadurch nicht beschönigt werden. (GF1)

In der anderen Organisation wurde das Modell „unterschiedlich intensiv angenommen“. Ein wesentlicher nächster Schritt sei deshalb, die **„Führungsebenen dafür zu gewinnen“**. (GF3) Die Geschäftsführung steht nach eigenen Angaben hinter der Implementierung des Modells und fördert diese auch sehr stark durch interne Weiterbildungen, Schulungen und aktuell Überlegungen zu einer eigenen Ausbildung. Man schätze, dass der Implementierungsprozess insgesamt 5 Jahre dauern wird. (GF3)

Auch in den beiden Fokusgruppen dieser Organisation (FG3, FG4) wurde betont, dass der Lern- und Implementierungsprozess viel Zeit brauche bzw. dass die Organisation sich bemüht habe, viel Zeit für die Implementierung zu investieren. Es war schon einmal „ein ganz schön langer Prozess“, bis die an der Schulung teilgenommenen TeamleiterInnen und deren StellvertreterInnen „verstanden haben, was das Wesentliche daran ist. Da muss man sich erstmal reinfinden.“ (FG3). Eine Teamleiterin habe dann nach den Schulungen versucht die „Übersetzungsleistung“ zu machen und habe einen Austausch unter Teamleitungen und Teamleitungs-Stellvertretungen organisiert mit der Fragestellung: „Was verstehen denn wir darunter und was ist für uns wichtig?“, denn es seien nicht alle Teile relevant in der Betreuungsarbeit (siehe dazu auch 4.3). Sie hätten dann geschaut, welche Teile die sind, mit denen sie im Alltag regelmäßig arbeiten werden, Basics zusammengefasst und sich im Großteam darüber ausgetauscht, „damit alle am gleichen Stand sind.“ (FG3). Schließlich folgte die Vermittlung in den einzelnen Teams. Auch das brauche Zeit, die Methoden und deren Anwendung vorzustellen, denn es gebe auch schon viele Methoden, mit denen gearbeitet wird (z.B. Neue Autorität).

Als zusätzliche Unterstützung gebe es eine interne Expertin, die mit dem SEN-Modell (bzw. Signs of Safety) schon länger vertraut ist und Zeitressourcen für methodische Unterstützung in den Teams erhalten hat. Die Ausbildung weiterer SEN-ExpertInnen sei geplant.

„Es hat immer geheißen, es wird Zeit benötigen, man muss das üben, das machen wir sehr konsequent; und jetzt werden auch noch ein paar SEN-ExpertInnen ausgebildet, damit das auch kontinuierlich weitergeht.“ (FG3)

Die Aussage der Geschäftsführung, dass das Modell in der Organisation unterschiedlich intensiv angenommen wurde, zeigt sich auch in den beiden Fokusgruppen, die in dieser Organisation durchgeführt wurden. In der einen Fokusgruppe berichteten die TeamleiterInnen, dass die Methoden von ihren MitarbeiterInnen gut angenommen wurden, „viele Leute sind motiviert und sagen, das mache ich, ich sehe, das ist ein sinnvolles Werkzeug“, die Leute seien dankbar für die „Struktur, das Framework.“ (FG4) Die MitarbeiterInnen hätten die Methoden (z.B. Drei-Häuser) übernommen und sie schon als Vorbereitung für Hilfeplangespräche nutzen.

Aus den Aussagen in der anderen Fokusgruppe FG3 könnte man dagegen schließen, dass das Modell eher ausprobiert werden würde und es letztlich eine individuelle Entscheidung wäre, so oder anders zu arbeiten. Die TeamleiterInnen würden „ermuntern, die neuen Methoden auszuprobieren, aber ohne Zwang. Ich erwarte mir nicht, dass jeder in jeder Familie nur mit den Methoden arbeitet, die bei SEN [vorkommen].“ „Das geht auch gar nicht“, stimmen darauf mehrere Teammitglieder zu.

„Es braucht Zeit, damit jeder sich damit beschäftigt und sich überlegt, was heißt das auch für mich?“ (FG3)

„Das muss authentisch sein, man muss selbst mit der Methode etwas anfangen können. Wenn ich nicht weiß, was will ich damit erreichen, habe ich keinen Nutzen davon. Nur damit im Akt der Zettel liegt, das macht keinen Sinn. Ich muss mir schon überlegen, wofür setze ich das ein?“ (FG3)

„Es ist gut zu wissen, dass die Geschäftsführung das implementieren möchte, aber wir haben auch ein eigenes Tempo, es braucht eine gewisse Zeit, bis jeder einmal die Standards, die Grundlagen kennt, die Methoden, und man muss sich mit dem auch einmal bekannt machen, da ist eh schon viel passiert, aber wir haben auch ein eigenes Tempo, auf das muss man auch schauen, und jeder Mitarbeiter hat ein anderes Tempo und andere Vorerfahrungen, und das ist ein Prozess, wo man dranbleiben muss. Der eine mag das probieren und sagt, das hat gut funktioniert, der andere sagt, das ist nicht so meine Methode. Wichtig ist ausprobieren und darüber reden und auch in der Organisation Unterschiede zu Tempo und Herangehensweisen zugestehen.“ (FG3)

Trotz Zweifel, ob wirklich alle Fachkräfte mit den Methoden des SEN-Modells arbeiten sollen – oder ob es hier eine individuelle Wahlfreiheit geben soll – wird aber auch in diesem Team betont, dass die grundsätzliche Haltung der Organisation klar sein sollte, dass man Familien miteinbezieht, „dass wir nicht im stillen Kämmerlein Pläne für die Familie machen, sondern dass das gemeinsam passiert.“ (FG3)

Eine entscheidende Rolle dürfte bei der Implementierung den **Führungskräften** zukommen. Auf die Frage, was denn beeinflussen würde, ob die Umsetzung im Team gut oder weniger gut angenommen werden würde, meint die Geschäftsführung, dies sei zum einen personenabhängig, vor allem aber

---

spiele die Motivation der Führungskräfte auf allen Führungsebenen (TeamleiterInnen, BereichsleiterInnen) eine Rolle. Wo es nicht so gut funktioniert, sei vermutlich „der Funke [auf die Führungskräfte] nicht so überggesprungen“. Gründe dafür könnten Überlastung oder Personalmangel oder andere schwierige Situationen sein. Aber auch ein Gefühl der Abwertung oder Wertlosigkeit der bisherigen Herangehensweise könnte zu Widerstand führen. (GF3)

Wo aber der Funke überggesprungen ist, „dort wird damit gearbeitet und dort wird es angewendet, dort wird lebhaft damit umgegangen; da bekommt man auch Geschichten zugetragen, die Leitungsperson zeigt z.B. ‚Words and Pictures‘, die gemacht wurden und wie gut das in der Familiensituation angekommen ist und wie verständlich das für die Familie ist und für das Kind selbst.“ (GF3)

In den beiden bei dieser Organisation stattgefundenen Fokusgruppen zeigt man sich vom **Verhältnis zwischen Aufwand und Ergebnis** zufrieden: Der bisherige externe Input (durch OS'T) sei (quantitativ) „nicht besonders mächtig“ gewesen, 2 mal 1 Tag auf TeamleiterInnen-Ebene und einmal 3 Stunden im Team für alle Team-MitarbeiterInnen – das sei nicht viel und für diesen Input gebe es schon einen relativ hohen Output, es werde schon sehr viel umgesetzt (FG3). Veränderungen (in der Sprache, in der Herangehensweise) „kommen auch unbewusst, manchmal denkt man, man muss auf etwas achten oder fokussieren und manchmal kommt es automatisch“. (FG3) Auch in der anderen Fokusgruppe zeigten sich die GesprächspartnerInnen zufrieden damit, wie schnell Veränderungen gelungen sind: Nachdem ca. ein halbes Jahr im Team intensiver damit gearbeitet wurde, würden die MitarbeiterInnen im ganzen Team eine gemeinsame Sprache sprechen – „über Sorgen, Wünsche, Ressourcen und was gut läuft“. (FG4)

Aus der Fokusgruppe FG4 gab es auch zwei interessante Hinweise auf relevante Stolpersteine bzw. Erfolgsfaktoren bei der Implementierung:

#### **Informationsmangel und ungleicher Wissensstand verursachen Stress**

Die Ankündigung, dass das SEN-Modell kommt, habe „bei einigen Menschen viel Stress ausgelöst, die gedacht haben, was ist das, das kann ich nicht, und das war dann fast ein bisschen ein Mythos, so ist das beschrieben worden, und gerade Mitarbeiter, die noch keine Ausbildung hatten oder bei denen sie schon lange her war, die hatten da Ängste. Die einen haben es schon gehabt und haben von den Drei Häusern gesprochen und gesagt, das läuft ganz gut und die anderen haben gesagt: ‚Keine Ahnung, wovon du redest‘, das hat ein Ungleichgewicht geschaffen.“ Der Teamleiter habe dann beruhigt und gesagt: „Kein Stress, wir machen das Stück für Stück!“ (FG4)

Hier entstand offensichtlich ein Ungleichgewicht im Informationsstand über das neue Modell, das zu Verunsicherung und „Ängsten“ geführt hat.

„Wir haben gedacht, wir nehmen Leute, die Interesse haben und dass das ein bisschen organisch wächst, aber es hat auch den Nachteil, dass Leute fragen, was ist das? Ich habe ein bisschen Schulungen gemacht in zwei Teams, nur Basics, und es hat Leute unheimlich beruhigt zu sehen, das ist nicht so schwierig, die Grundhaltung ist, dass du respektvoll umgehst mit der Familie, dass du schaust, was positiv läuft, und das hat Leute beruhigt, aber da gibt es schon auch Leute, bei denen das Stress gemacht hat.“ (FG4)

Eine Teamleiterin, die die Implementierung des SEN-Modells nach einem MultiplikatorInnensystem in einer anderen Organisation erlebt hat, hat auch dort das Phänomen beobachtet, dass die, die nicht denselben Wissensstand hatten, gestresst waren.

Für künftige Implementierungen in Organisationen könnte diese Erfahrung berücksichtigt werden.

### **Weitervermittlung an MitarbeiterInnen/KollegInnen ist herausfordernd**

Selbst jene Teamleiterin, die schon mehrjährige SEN-(Signs-of-Safety)-Expertise hat, fand es nicht einfach, dies an ihre eigenen MitarbeiterInnen weiterzugeben – für sie selbst seien viele Dinge so selbstverständlich und sie habe gemerkt, dass die MitarbeiterInnen bei den Methoden (Drei Häuser, „Words & Pictures“) ganz von vorne anfangen müssen. Die Schwierigkeit sei: „Wenn nicht alle Leute die Grundschulung haben, wo fange ich an?“. (FG4)

Um ihre Teams gut „trainieren“ zu können, bräuchten die TeamleiterInnen auch Zeit für Austausch mit anderen TeamleiterInnen. Dies war auch Thema bei der Leitungsklausur. Gut wäre es, wenn sie sich viermal im Jahr zusammensetzen und sich überlegen können, welche Schwierigkeiten es gibt, wie andere das meistern, etc. (FG4)

In der Team-Fokusgruppe (FG3) dieser Organisation wurde auch darüber gesprochen, dass **manche KlientInnen auch ablehnend** auf die Arbeit mit dem SEN-Modell reagieren. Als ein Beispiel wurden zwei Jugendliche (15 und 16 Jahre) genannt, die „das nicht interessiert“. Andere aber würden „sehr gut drauf einsteigen und es ist immer einen Versuch wert.“ (FG3) Ein weiteres Beispiel war die Sicherheitsplanung für Kinder und Jugendliche in einer Familie mit Kindesmissbrauch:

„Da war die Familie eher genervt, weil es viel Aufwand ist, es geht um Zusammenführung, es war eine gute Zusammenarbeit, weil die Sozialarbeiterin mit der Sicherheitsplanung gearbeitet hat und mit [der Organisation] gut kooperiert hat, aber die Eltern waren sichtlich genervt, weil es viele Gespräche erfordert hat, viele Einzelgespräche, gemeinsame Gespräche mit den Kindern, das war sehr, sehr mühsam.“ (FG3)

Als **Erfolgsfaktoren** für die Arbeit nach dem SEN-Modell in den Familien wurden genannt:

- Um mit den Familien arbeiten zu können, muss man **Vertrauen herstellen** – dazu muss man mit ihrem Tempo gehen (FG3)
- Man muss mit den Methoden **„im Tempo“ mit den Familien gehen** – „manchmal geht viel, manchmal geht weniger, weil andere Themen im Vordergrund sind, wo sie auch nicht bereit sind, dass man so arbeitet“ (FG3)
- Dranbleiben gelingt durch **Fokus auf das, was funktioniert**. „Das holt sie dann immer wieder zurück.“ (FG3)
- Auch **ein gewisser äußerer Druck** sei hilfreich (ohne Unterstützung durch die Organisation oder die KJH gäbe es „kein Überleben“) (FG3). Bei diesem Beispiel handelte es sich um eine Familie mit subsidiärem Schutz.

Auch in der dritten Organisation wurde betont, dass es die Zeit (2 Jahr „Lernreise“, wie das Erlernen und Implementieren des Modells von ihnen genannt wird) für die Implementierung des Modells

braucht, „damit wir so weit sind, wie wir jetzt sind und dass wir noch immer auf der Reise sind, weil wir sind noch lange nicht wirklich dort, dass man sagt, man hat das jetzt 1:1 so implementiert“ (FG2). Eine andere Kollegin meint dazu, dass die konsequente und durchgängige Anwendung davon abhängig sei, „wie intensiv die Arbeitsbelastung ist. Wenn es gerade geht, dann kann man das mehr oder weniger umsetzen, und wenn es dich quasi erschlägt, die Fälle, das ist ja dann doch auch sehr zeitaufwändig, dann gehen eben manche Sachen nicht.“ (FG2)

Auslöser dafür, die Implementierung des SEN-Modells in Erwägung zu ziehen, war hier die Zusammenlegung von zwei Abteilungen und damit eine spürbare Verschlechterung der Arbeitszufriedenheit:

„Wir waren da an einem Punkt, wo wir gemerkt haben, dass die Zusammenlegung der zwei Abteilungen uns massiv fordert, und dass auch die Arbeitszufriedenheit am absteigenden Ast war, milde ausgedrückt, [mehrere lachen], und wir gesagt haben, wir sind auf der Suche, was können wir tun, ich glaube, wir sind schon ein Team, wo wir immer schauen, wie können wir gemeinsam besser weitertun oder was können wir auch zusätzlich tun, damit es auch uns besser geht und auch die Arbeit besser läuft. Und ich habe da die Basisschulung [zum Lösungsfokussierten Ansatz mit dem SEN-Modell] gehabt in St. Pölten und mir hat das einfach gut gefallen und ich habe mir gedacht, das wäre eine Methode, die uns helfen könnte, weil sie so positiv orientiert ist, weil es einem ja auch oft selbst so geht, dass man zu wenig auf die eigenen Ressourcen schaut, auf das eigene, das gut gelingt, das ist einfach bei mir total gut angekommen, und ich habe das dann vorgeschlagen.“ (FG2)

Die Vorgabe des Dienstgebers war, dass wenn das Team das SEN-Modell implementiert, dass es dann für diese Zeit keine Supervision geben könne. Das Team habe dies dann beschlossen, „und wir haben dann eigentlich vom ersten Augenblick an gesehen, dass es super rennt.“ (FG2)

Um also das SEN-Modell implementieren zu können, musste das Team (inkl. dem Bereichsleiter) von sich aus Überzeugungsarbeit beim Dienstgeber leisten. Der Verzicht auf Supervision im Zeitraum der Implementierung war dafür ebenso Voraussetzung wie die Möglichkeit, dass die Schulung des Teams im Haus stattfinden konnte.

„Ich weiß nicht, ob es angenommen worden wäre, wenn es auswärts gewesen wäre, denn wenn jetzt Not am Mann gewesen wäre, wäre jemand da gewesen, und nachdem die Grundbedingungen geklärt waren und dass es im Haus sein würde, war es kein Problem mehr.“ (GF2)

Dass so das **gesamte Team geschult** und gemeinsam die „Lernreise“ machen konnte und diese **über längere Zeit kontinuierlich begleitet** wurde, wird als wesentlicher Erfolgsfaktor für die Implementierung angesehen, ebenso dass **jeweils ein ganzer Tag** zur Verfügung stand:

“Die ‚Lernreise‘ für das ganze Team macht einen Unterschied: [sonst] bist du auf ein Seminar gefahren, waren es jetzt zwei Tage oder keine Ahnung und nachher vielleicht noch einmal zwei Tage und dann war das abgeschnitten, du kommst zurück und versuchst es umzusetzen und dann kommen die Fälle und das erschlägt dich und dann liegt das in einem Ordner und versendet irgendwie. Und dadurch, dass das einfach so eine lange Begleitung war, sind wir immer wieder ein Stück dazu aufgefordert, animiert worden, und ich merke es an mir, ich habe eine Fallgeschichte gemeinsam mit dem Wolfgang gemacht, wo er mitgefahren ist in

die Familie usw. und das macht einfach was anderes, das so zu erleben, so zu hören, und da immer wieder begleitet zu werden, weil manchmal haben wir ja wirklich, je nachdem, Intervalle so alle 5,6 Wochen gehabt, also das war schon sehr toll, auch dass es ein ganzer Tag war, nicht so wie bei der Supervision mit 2,5 [Stunden] und da war es wirklich so, von 9-16 Uhr.“ (FG2)

Dadurch wird die „Lernreise“ auch zu einer Art Teamentwicklung:

„Wichtig war auch das Argument der Vergangenheit, dass man dann zwar auf Weiterbildung fährt, aber es dann nicht umsetzen kann, weil das im Arbeitsalltag alleine dann zu schwierig ist, und ich sehe es jetzt rückblickend, dass es schon ein Stück weit auch eine Teamentwicklung war.“ (FG2)

Als weiterer Erfolgsfaktor wurde die **Teamentscheidung** genannt:

„Die Teamentscheidung war auch wichtig. Die Teamentscheidung, wir wollen das alle umsetzen. Und man erinnert sich dann gegenseitig immer wieder oder dazwischen auch dranzubleiben an der Methode; wichtig war auch, dass der Bereichsleiter dabei war.“ (FG2)

Auch dass das Team eine **gemeinsame, deutlich spürbare Sorge**, nämlich hohe Arbeitsunzufriedenheit und Sorge um ihre Gesundheit, als Motivation hatte, dürfte zum Gelingen beigetragen haben:

„Ein entscheidendes Argument war schon auch, dass es eine hohe Arbeitsunzufriedenheit gegeben hat bei dieser Zusammenlegung und viele von uns sich damit überlastet und überfordert gefühlt haben und gesagt haben, wir wollen einfach gesund bleiben und schauen, wie können wir auch mit dieser Fülle an Aufgaben auch gut umgehen, dass wir dann nicht dabei erkranken, und das war ja dann eigentlich auch trotzdem, dieses Thema hat sich immer wieder die ganze Lernreise über gezeigt. [...] Ich glaube, das war so ein Stück ein roter Faden und was halt auch zu dieser Entscheidung beigetragen hat, dass wir eben versuchen, uns diese neue Methodik, das SEN-Modell anzueignen auch für unser eigenes Wohlbefinden.“ (FG2)

Schließlich habe auch die **Beständigkeit im Team** dazu beigetragen, dass Implementierung gelingen konnte. Denn wenn es zu viel Wechsel im Team gebe, so der Bereichsleiter, dann würde den MitarbeiterInnen immer irgendein Methodenbaustein fehlen.

Auch zwei **Stolpersteine** bei der Anwendung des SEN-Modells wurden im Gespräch genannt, zum einen der **Zwangskontext**, in dem die Arbeit der SozialarbeiterInnen immer wieder stattfindet:

„Ich möchte das auch ein bisschen relativieren, [...] ich sehe es nicht ganz als ein Zaubermittel, wo alles gut gelingt, das ist es für mich nicht, wir haben durchaus immer wieder vereinzelt Menschen, wo es nicht so gut gelingt, das muss ich schon auch sehen, aber überwiegend gelingt es schon, und ich habe es letztens auch gesagt, ich arbeite parallel noch in einer Beratungsstelle, und dort kann ich viel freier arbeiten und es gibt nicht diesen Zwangskontext, den wir manchmal haben, wir haben ja Sachen, die sind frei vereinbar, und manchmal haben wir wirklich einen sehr engen Rahmen, [...] und da erlebe ich es manchmal ein bisschen schwierig, weil es eben Sachen gibt, die man nicht verhandeln kann, und das habe ich dann in dieser Beratungsstelle so gemerkt, wo einfach die Klientin so angetan war

von dieser Methode, weil dort kann ich es wirklich sehr gelassen machen, was ich merke, was ich hier in wenigen Einzelfällen nicht so machen kann, weil wir da einfach unter Zugzwang sind.“ (FG2)

*Kollegin:* „ Da hast du auch eine andere Haltung, mit der du reingehst. Ich glaube, dass wir es eigentlich durchgehend machen, aber trotzdem gibt es unterschiedliche Abstufungen, wie Fortschritte sind, ich glaube, du veränderst deine Grundhaltung dort [in der Beratungsstelle] nicht, sondern das, was möglich ist, ist eben in unterschiedlichen Abstufungen sichtbar, dass ich, wenn ich im Zwangskontext unterwegs bin und irgendetwas sagen muss, was halt nicht so toll ist, dann habe ich das vielleicht weniger sichtbar, dieses Commitment und das Einverständnis, aber ich glaube trotzdem, dass du immer ein anderes Gefühl hinterlässt.“ (FG2)

Der zweite Hinweis auf einen „Stolperstein“ war die Zeit, die die Fallarbeit mit dem SEN-Modell braucht. Da der **Zeitaufwand höher** sei, sei ein durchgängiges Arbeiten nach dem SEN-Modell schwierig, wenn es gerade sehr viele Fälle gebe. (GF2)

#### **Empfehlungen für die Implementierung des SEN-Modells in andere Teams/Organisationen:**

Gefragt, worauf zu achten, sie anderen Teams/Organisationen empfehlen würden, die das SEN-Modell implementieren wollen, leiteten die GesprächspartnerInnen der FG2 aus ihren Erfahrungen folgende Empfehlungen ab:

- Ein Basisseminar alleine reicht nicht aus, um die Methode in der Praxis umzusetzen.
- Die „Lernreise“ ist das, was sie auch anderen Teams empfehlen würden: eine kontinuierliche Begleitung über einen längeren Zeitraum und immer ein ganzer Tag, z.B. 6mal im Jahr 1 Tag.
- Man muss sich für diesen einen Tag wirklich aus dem Arbeitsalltag rausnehmen können.
- Ein ausschließliches MultiplikatorInnensystem sehen sie nicht als erfolgversprechend an, es „braucht vielleicht nicht die Intensität für das ganze Team, aber ohne solche Tage ist es in abgespeckter Form wahrscheinlich schwierig.“ (GF2)
- Eine konstante Gruppe ist wichtig und dass man mit mehreren Personen „reist“.
- Das „Team muss das gemeinsam tragen, das reift dann ganz anders! Wenn das Team das nicht gemeinsam tragen kann und ich gehe zwangsweise in eine Veranstaltung, die ich eigentlich nicht will, dann ist der womöglich von 10 Terminen bei 6 dabei, dann wird das sicher schwierig.“ (FG2)
- In der Organisation brauche es im Hintergrund eine Struktur, damit ein ganzes Team freigespielt werden kann. D.h. man müsse Vorsorge treffen. Zum Teil hat sich hier der Bereichsleiter selbst „rausgenommen, weil ich wusste, da geht es um sozialarbeiterische Themen, da muss ich nicht unbedingt dabei sein“ und zum anderen gibt es auch „eine gut funktionierende Kanzlei“. Wichtig ist also, organisatorisch für die Tage der Lernreise innerhalb der Organisation gut vorzusorgen.
- Es gibt individuelle Unterschiede, wie schnell man mit dem Modell arbeiten kann. Es hängt auch davon ab, ob man Vollzeit oder Teilzeit beschäftigt ist oder wie man familiär beschäftigt ist, ob man da dann immer gut anschließen kann.



## 2.2 Zwischenresumé zur Implementierung

Was aus Evaluationssicht hier sichtbar wird, sind folgende Erfolgsfaktoren und Stolpersteine bei der Implementierung des SEN-Modells in Organisationen:

- Wichtigkeit des **Commitments aller Führungsebenen**
- **Klarheit über einheitliche gemeinsame oder freiwillige Verwendung des Modells**
- **Durchgängige und laufende Information aller MitarbeiterInnen/Teams der Organisation**, was kommen wird, wie das aussieht und was das bedeutet sowie möglichst rasch einen ähnlichen Wissensstand herstellen und große Unterschiede beim Wissensstand zu vermeiden versuchen
- In Organisationen mit unterschiedlichen Dienstleistungen: Unterstützende Begleitung und/oder Reflexion dazu, **welche Methoden in den jeweiligen Bereichen wie angewendet werden können**
- Die **Grenzen eines** (noch dazu mit knappen Ressourcen ausgestatteten) **MultiplikatorInnensystems** in der Implementierung des SEN-Modells. Die Erkenntnisse der teilnehmenden Organisationen gehen in die Richtung, dass eine Implementierung in der gesamten Organisation mehr braucht als eine 2-tägige Schulung der Führungskräfte oder anderer MultiplikatorInnen. Dafür planen die Geschäftsführungen auch etliche konkrete nächste Schritte (siehe dazu 5.2). Auch für künftige Implementierungen können diese Ergebnisse Hinweise geben, wie die Vermittlung des SEN-Modells in die Organisationen strukturell und didaktisch aufgesetzt werden sollte, um eine größtmögliche Wahrscheinlichkeit für eine erfolgreiche Umsetzung zu erzielen. Dahingehende Hypothesen und Schlussfolgerungen finden sich unter 6.2. und 6.3.

## 3 System-Umfeld Land und Behörden

Vor allem für die freien Träger-Organisationen ist das **Umfeld „Land und Behörden“ für die eigene Tätigkeit und die Umsetzung des SEN-Modells höchst relevant**. Zum einen ist das Land Auftraggeber, zum anderen ist die in den Bezirkshauptmannschaften und Magistraten angesiedelte Kinder- und Jugendhilfe engste Kooperationspartnerin. Für das begleitete KJH-Team scheint vor allem die eigene Bezirkshauptmannschaft die maßgeblichste Umwelt für die Ermöglichung der Umsetzung des SEN-Modells zu sein.

Das heißt, die Organisationen bzw. Teams sind nicht unabhängig in ihrer Entscheidung, das SEN-Modell einzuführen und umzusetzen und eine gelingende Umsetzung bei den freien Trägern ist in einem hohen Ausmaß auch davon abhängig, ob parallel dazu auch die Kinder- und Jugendhilfe des Landes das Modell implementiert.

Dieses System-Umfeld wurde in den Gesprächen mit den beiden freien Träger-Organisationen mehrfach thematisiert.

Die **Fachabteilung und Spezialreferate der Landesregierung [Oberösterreich] würden sich damit intensiv beschäftigen**, so ein Geschäftsführer (GF3), „sie forcieren es und wollen es auf behördlicher und Trägerseite umsetzen, sie erwarten massive positive Veränderungen dadurch.“ **Bei den Behörden würde es bisher aber nur punktuell wahrgenommen, im Landeregierungsbereich sei es mehr thematisiert als in den Bezirksverwaltungsbehörden**. Die Implementierung des Modells in den Behörden der KJH wird als Herausforderung („spannender Prozess“) gesehen, da die Haltungen in den Behörden manchmal auch als „konträr“ zu dem Modell empfunden werden. „Speziell die

Eigenermächtigung der Familien, die Beteiligungsaspekte, die Lösungsorientierung bedeuten mehr Verantwortung für die Familien, [...] sowohl der Auftraggeber als auch die durchführende Organisation muss das wollen und auch aushalten können.“ (GF3)

Auch der Geschäftsführer des anderen freien Trägers sieht die Fachabteilung des Landes als große treibende und ermöglichende Kraft des ganzen Prozesses:

„Entscheidend für die Umsetzung des Modells war, dass bei dem Input in England die Leitung der Fachabteilung des Landes dabei war und gesagt hat, das ist eine gute Sache, schauen wir, dass wir in Österreich etwas daraus machen. Es wurde ein breiter Nährboden dafür geschaffen, das war die zwingende Voraussetzung, ohne diese, glaube ich, wäre es ganz schwierig geworden. Dass die Fachabteilung gesagt hat, wir wollen es nicht nur in den Einrichtungen, sondern auch in den Behörden haben; und auch dass Geld zur Verfügung gestellt wurde, um in die Umsetzung zu gehen; da war sicher Marianne Roessler mit Partnerinnen und Partnern ein wichtiger Teil dessen.“ (GF1)

Auch in einer Fokusgruppe (FG3) wird die Situation bei den Behörden im Land so eingeschätzt, dass manche bereits mit dem SEN-Modell arbeiten, andere gar nicht. Als Beispiel wird genannt, dass SozialarbeiterInnen der KJH auch das SEN-Modell bei Hilfeplangesprächen einsetzen. Die darauf aufbauenden Betreuungspläne würden dann mit dem Drei-Häuser-Modell bzw. der Falllandkarte formuliert. (FG3)

**Zwischen jenen SozialarbeiterInnen der KJH, die das SEN-Modell schon einsetzen und jenen, die es noch nicht tun, gebe es einen großen Unterschied, der sich maßgeblich auf die Zusammenarbeit mit den Trägern auswirkt.**

„Wenn man davon ausgeht, dass die Familie intensiv beteiligt ist bei der Hilfeplanung, ist das anders als wenn schon alles vorgegeben ist und wir dann über das SEN-Modell versuchen die Übersetzungsleistung zu machen. Es ist schwieriger, wenn man schon vorgegebene Ziele hat als wenn die Familie bei der Zielformulierung schon beteiligt war.“ (FG3)

Wo die SozialarbeiterInnen der KJH schon in Richtung SEN-Modell geschult sind, merke man auch einen deutlichen Unterschied bei den Elterngesprächen (gemeinsame Herangehensweise, Struktur,...) (FG1).

Der ideale Zustand wäre mit den KlientInnen die Ziele zu erarbeiten, aber in der Realität sei es oft so, dass den KlientInnen die Ziele durch die Behörde „aufgedrückt“ werden. Manche SozialarbeiterInnen der Behörde seien „extrem“ gegen das Modell und es sei dann sehr mühsam, wenn die SozialpädagogInnen einen Fall übernehmen, wo Ziele vorgegeben sind, die die Familie nicht kennt, wo ein Hilfeplan vorgegeben wird, ohne dass die Familie ein Gespräch mit der/m SozialarbeiterIn hatte und weiß worum es geht. (FG3)

„Das Anliegen der Behörde ist dann: ‚Bitte, bringt das der Familie bei.‘ Das nervt mehr und ist mehr Aufwand, das zu übersetzen.“ (FG3)

„Man muss manchmal auch sehr diplomatisch sein [mit den SozialarbeiterInnen der KJH], das ist manchmal schon ein bisschen eine Gratwanderung.“ (FG3)

„Für die SozialarbeiterInnen ist es neu, viele bemühen sich, aber es ist schwierig [...] Ich versuche, auch bei den HPGs [=Hilfeporgesprächen] über positive Sachen zu reden, aber es ist manchmal ein bisschen ein Kampf, sie wollen nur über Sorgen reden.“ (FG4)

Es gebe auch eine größere Diskrepanz in Haltung und Arbeitsweise als früher, wenn jetzt die freien Träger nach dem SEN-Modell arbeiten und die SozialarbeiterInnen der KJH nicht. (FG3) Es passe momentan auch die Struktur der Information, wenn eine Anfrage [der Behörde] kommt, nicht ganz genau zu SEN, die klare Sorgen-/Gefährdungsformulierung sei nicht da. Sie bekämen Ziele, aber nicht ganz genau: Was ist passiert, was sind die Sorgen? (FG4)

Umgekehrt, wenn die Trägerorganisation mit den KlientInnen gemeinsam Ziele erarbeiten kann, dann werden diese auch von KJH-SozialarbeiterInnen übernommen, in diese Richtung funktioniere das sehr gut. (FG3)

Aus den Gesprächen wird auch sichtbar, dass die **Gestaltung/Steuerung/Moderation der Kooperation und Kommunikation in diesem System-Umfeld eine wesentliche Aufgabe** ist, die zum Teil auch die MitarbeiterInnen der freien Träger-Organisationen bzw. ÖST übernommen haben:

„Das ist Teil des Jobs, dass wir auch diese Gespräche [Hilfeporgespräche] ein bisschen moderieren.“ (FG4)

Zwei gemeinsame Termine mit Leitung und Teamleitungen eines Magistrats für Austausch über das SEN-Modell, die von Marianne Roessler moderiert wurden,

„waren äußerst hilfreich. Früher war das oft recht mühsam, und diese Termine haben viel bewirkt: Was sind deren Sorgen, wo sehen sie die nächsten Schritte, was ist unser Teil, was ist ihr Teil, da ist mehr Klarheit entstanden. Ich glaube auch, dass es für die Familien extrem viel bringt!“ (FG1)

**Mit der Ausbildung der KJH-SozialarbeiterInnen nach dem SEN-Modell werden deutliche Verbesserungen für die eigene Tätigkeit, die Zusammenarbeit und auch positive gesundheitliche Auswirkungen erwartet:**

„Die Ergebnisabklärung der KHJ soll künftig auch nach der Falllandkarte gemacht werden; d.h. dass dann die Eltern schon mit Ressourcen kommen und verstehen, warum ist das Kind jetzt hier, also die Sorgen so formuliert sind, dass die Eltern sie verstehen. Früher war das oft ein Kampf mit den Eltern, und dann waren wir die Bösen und die Sozialarbeiterin, und da gibt es Hoffnung, dass die Eltern künftig besser verstehen, warum so entschieden wurde.“ (FG1)

„Eine gute Kooperation [mit der KJH] hat gesundheitsförderliche Wirkung für MitarbeiterInnen und Familien. Früher gab es da viel Frustration, das beeinträchtigt die Freude an der Arbeit.“ (FG1)

## 4 Begleitung durch OS'T

### 4.1 Hilfreiche Aktivitäten von OS'T

Nach einer Bewertung der Begleitung durch OS'T gefragt, wird namentlich viel von Marianne Roessler gesprochen. Ein Geschäftsführer dazu:

„Ich habe sie als sehr angenehme, ruhige Person kennengelernt, die mit Überzeugung und Leidenschaft, aber auch Ruhe das Modell nähergebracht und einen sehr starken Praxisbezug mit reingenommen hat, das nicht vertheoretisiert hat und damit abgeschreckt hat, das hat es leicht gemacht.“ (GF3)

„Die hohe Authentizität von dem, was SEN vermitteln soll, und wie es von Frau Roessler gemacht wird, das ist schon sehr beeindruckend, das macht auch was, mit dem Aspekt, dass es sehr erfahrbar wird.“ (GF3)

Aus den verschiedenen Schilderungen der Zusammenarbeit mit OS'T lässt sich ableiten, dass folgende Aktivitäten durch OS'T von den Befragten als hilfreich und unterstützend für die Implementierung des SEN-Modells in der eigenen Arbeit erlebt werden:

- Konkrete Trainings-/Schulungsaktivitäten
- Begleitung bei Fallbesprechungen
- Begleitung bei einzelnen Fällen
- AnsprechpartnerInnen bei Detailfragen sein
- Inhouse-Vorträge und -Info-Veranstaltungen
- Vorträge an der Fachhochschule und bei Konferenzen
- Organisation der Konferenz „Lösungsfokussierte Praxis in der behördlichen Sozialarbeit“ an der Fachhochschule St. Pölten
- Prozessbegleitung auf Landesebene

Dazu drei Schilderungen:

„Das Training mit Wolfgang und Marianne war wichtig [...]. Gewisse Dinge [Schulungen] können intern gemacht werden, aber für manches wird dann doch immer wieder OS'T gebraucht werden, [...] ich denke, wir brauchen diese Expertise, ich melde mich oft bei Marianne, z.B. für diese Immediate Stories, sie hat mir ein paar Unterlagen geschickt. Die Zusammenarbeit mit Netzwerk OS'T ist ganz wichtig, auch diese Gatherings und diese Sachen.“ (FG4)

„Die Umsetzung ist nur möglich, weil die Fachabteilung des Landes dahintergestanden ist und da war sicher Marianne Roessler mit Partnerinnen und Partnern ein wichtiger Teil dessen. Begleitung und Inputs sind gekommen, das ist gut geglückt. [...] Der erste Punkt, erinnere ich mich, das war der Kick-Off, eine große IN-Veranstaltung im Haus mit Marianne, wo SEN ganz allgemein von der Funktionsweise, Lösungsfokussierung vorgestellt wurde und das ist gut angekommen. Da ist es gleich einmal gelungen, dass wir eine gute Basis schaffen; zu sagen, das ist interessant für uns, und die Aufmerksamkeit wurde geweckt.“ (GF1)

„Wir hatten intensive Schulungen und sind da sehr schön hineinbegleitet worden in diese neue Arbeitsweise“ (FG1)

## 4.2 Funktionierende Didaktik

Neben den umfangreichen begleitenden und unterstützenden Aktivitäten von OS'T wird auch die Didaktik zur Vermittlung des SEN-Modells als sehr brauchbar hervorgehoben. Diese finde auf „Erfahrungsbasis statt, das ist ein hoher Mehrwert. Also nicht, dass nur Wissen vermittelt wird und das dann in einem langwierigen Prozess in Erfahrung zu bringen ist.“ (GF3)

Das wurde auch in der Fokusgruppe einer anderen Organisation bestätigt: „Klick“ habe es in der bisherigen Implementierung dort gemacht, „wo konkrete Fälle bearbeitet werden konnten, wo jeder einen Fall bringen hat können, wo man angestanden ist und gemerkt hat, dass das hilfreich ist.“ (FG1) Das bedeutet, dass begleitete Fallbesprechungen ein wichtiges didaktisches Element sind. Es „hilft sehr, das zu Beginn durch eine SEN-Expertin begleitet zu machen.“ (FG1)

Für jenes Team (FG2), das als gesamtes zwei Jahre lang eine intensive begleitete Einarbeitung in das Modell erlebt hat, macht diese „Lernreise“ für das ganze Team einen großen Unterschied zu anderen Weiterbildungsformen (vgl. dazu **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**).

## 4.3 Anschließende interne Transferleistungen/Selektion/Vereinfachungen notwendig

Trotz der vielfach positiv bewerteten Didaktik scheint es für die Teams bzw. Organisationen zusätzlich zu den Schulungen notwendig zu sein, die **Schulungsinhalte durch Selektion oder Adaption an die eigenen Erfordernisse anzupassen.**

In einer Organisation hat eine Teamleiterin nach der Schulung der MultiplikatorInnen (Führungskräfte) einen Austausch unter Teamleitungen und Teamleitungs- Stellvertretungen organisiert mit der Fragestellung: „Was verstehen denn wir darunter und was ist für uns wichtig?“, denn es seien nicht alle Teile relevant in der Betreuungsarbeit, z.B. gebe es selten Fälle, wo man „Words & Pictures“ braucht. Sie hätten sich 2-3 mal mehrere Stunden zusammengesetzt und **geschaut, welche Teile sind die, mit denen sie im Alltag regelmäßig arbeiten werden, haben Basics zusammengefasst** und „sich im Großteam darüber ausgetauscht, damit alle am gleichen Stand sind.“ (FG3).

Die TeamleiterInnen eines anderen Bereichs derselben Organisation (FG4) haben beispielsweise die **Falllandkarte für den Eigengebrauch vereinfacht.** Diese wird für Fallbesprechungen und manchmal für Familienkonferenzen genützt; sie wurde ein wenig abgeändert, da die ganze Falllandkarte nicht notwendig erschien. „Wir haben ein paar Sachen für uns anders entwickelt.“ (FG4) Auch die „Vorlage für das Elterngespräch“ war „zu komplex“ und wurde vereinfacht. Diese sei jetzt „ganz einfach gehalten und so wird das auch dokumentiert.“ (FG4)

Für die Weitervermittlung in die Teams wurde auch der Umfang der Schulungsinhalte reduziert, insbesondere erachten die MultiplikatorInnen es für sinnvoll, zunächst „Basics“ zu vermitteln und später erst weitere „advanced“-Inhalte. Zu den „Basics“ würde es gehören, mit „Tools“, Instrumenten und Methoden wie „Words& Pictures“ zu beginnen und diese gut zu erklären.

„Und ich glaube, dass das dann kontinuierlich aufbaut, also man startet mal da, wo man glaubt, das passt, das ist überschaubar, das kann ich, und nachher vergrößert man das, da

holt man dann neue Tools dazu oder wie auch immer das dann ausschaut, aber mit dem ganzen Paket zu starten und dann draufzukommen, das überfordert mich, macht zusätzlichen Stress und dann landet es in der Schublade.“ (FG4)

Und so hat in dieser Organisation eine Teamleiterin, die SEN-Expertin ist, gemeinsam mit der Qualitätsmanagerin „aus dem SEN-Trainingspaket [...] ein **Start-Paket entwickelt**: Wie schreibe ich Words & Pictures, was brauche ich, was muss ich überlegen in der Vorbereitungsphase, wie gestalte ich Drei Häuser und diese Sachen, weil ich gedacht habe, wenn die Leute dieses Riesenpaket bekommen, da denken sie, boah, wo fange ich an? Wir haben einiges rausgenommen und es wird eine viel kleinere Version und es überfordert die Leute nicht, hoffentlich. Es ist kompakter, nur 20 Seiten, wie zeichne ich ein Genogramm, eine Timeline...“ Dieses Startpaket wolle sie sich noch mit Marianne Roessler anschauen, ob es passt oder nicht. (FG4)

Auch in einer der beiden anderen befragten Organisationen findet in der Praxis eine Selektion der Lerninhalte statt und wird dies als entlastend empfunden:

„Wir haben nicht jeder das 1:1 nehmen müssen, manches mehr, manches weniger, was man einfach als Hilfestellung brauchen hat können, wenn jetzt das eine für mich eine Belastung ist, weil es zu viel formeller Aufwand war, na, dann habe ich es eben bei diesem Fall weggelassen. Aber ich habe trotzdem mit dieser Methode gearbeitet, weil ich trotzdem andere Sachen davon genommen habe, und ich glaube, dass es genau das ist, was auch den Druck nimmt.“ (GF2)

*Hypothese/Interpretation:* Die berichteten Adaptionen der Instrumente in Richtung „Einfachheit“ oder „Auswahl“ lassen den Schluss zu, dass hier unter Umständen der Aufbau der Schulungen überdacht und die Methoden bereits von vornherein vereinfachter oder überschaubarer angeboten werden könnten. Ein Austausch mit den PraktikerInnen über die vorgenommenen Vereinfachungen könnte sich hier lohnen.

## 5 Ausblick und nächste Schritte

### 5.1 Erfolgsfaktoren

Auf die Frage „Was müsste [bezogen auf die Implementierung des SEN-Modells] weitergehen oder passieren, damit es so bleibt oder noch besser wird?“ wurden etliche Punkte als „Erfolgsfaktoren“ genannt, die im Folgenden geschildert werden.

#### 5.1.1 ExpertInnenschulung /weitere Kooperation mit OS'T

Weitere Schulungen durch OS'T bzw. „immer wieder externe Begleitung für das ganze Team reinholen“ (FG3) wurden genannt. In der Team-Fokusgruppe (FG3) gab es auch den Wunsch, dass das SEN-Modell direkt von externen ExpertInnen an das ganze Team vermittelt werden sollte, nicht nur über die Leitung. So könnte zunächst einmal der Bedarf erfasst werden, wo steht das Team, wo stehen die einzelnen im Team, was brauchen sie, was wäre jetzt hilfreich, wo sind noch offene Sachen. Dabei würde auch „teamextern“ reichen, also wenn das eine interne SEN-Expertin macht,

die Teil der Organisation, aber nicht des Teams ist. Dies entspreche auch dem Plan der Organisation, in einem eigenen Lehrgang SEN-ExpertInnen ausbilden zu lassen (FG3).

Im anderen Team dieser Organisation sieht man zwar, dass „gewisse Dinge“ intern gemacht werden können, „aber für manches wird dann doch immer wieder OS'T gebraucht werden.“ (FG4)

Und auch in den anderen Organisationen hält man es für wichtig, dass es weitere Schulungen/Begleitungen durch OS'T gibt. Zum einen insbesondere für Teams, die solche noch nicht gehabt haben:

„Eine allgemeine Schulung für alle ist schon wichtig, aber es braucht auch Schulungen in den einzelnen Teams, damit es ‚Klick‘ macht und die sehen, das und das bringt uns was. Konkrete individuelle Schulungen sind da wichtig.“ (FG1)

Zum anderen zur Auffrischung für Teams, die bereits damit arbeiten:

„Es gibt den Wunsch, dass es zumindest in der Region immer wieder Treffen gibt, wo man zumindest einen halben Tag gemeinsam mit der Methode arbeitet, dass das zustande kommt. Es gibt die Überlegung [...], dass man mehrere Bezirke zusammentut, die Interesse haben.“ (FG2)

„Weil es ja letztendlich auch eine finanzielle Angelegenheit des Landes ist zu sagen, ok, wie hält das ein Team aufrecht und wenn das jemand nutzen will, dann geht er dorthin.“ (GF2)

„Ich glaube schon, dass immer wieder Auffrischungen und gemeinsames Nachdenken und Tun, dass das notwendig ist.“ (FG2)

### **5.1.2 Bekenntnis von „innen“ und von „außen“**

Damit die Implementierung gut gelingt, brauche es ein Bekenntnis des Managements (top-down), dass das gewollt wird („Organisationsbekenntnis“). Es müsse auch sichtbar werden „in allen Kommunikations- und Bildungskanälen“, z.B. als Thema bei der internen Weiterbildung, beim MitarbeiterInnentag, durch die ExpertInnenschulung, in Zeitungen, im Newsletter. (GF3)

Parallel dazu brauche es aber auch das „Bekenntnis von außen“, also von Seiten des Landes (GF3).

### **5.1.3 Interne Expertise**

Eine der befragten Organisationen sieht es als großen Vorteil an, dass sie SEN-Expertise bereits im Haus haben – eine Mitarbeiterin hat SEN (Signs of Safety) bereits in Großbritannien erlernt, sie kann sehr gut als „Multiplikatorin und Schulungsperson“ agieren und wird dafür auch genutzt (GF3). Für interne Schulung/Begleitung sind bei ihr auch Wochenstunden reserviert (FG3). Dadurch gibt es eine

„direkte, unmittelbare Unterstützung beim Lernen durch Tun. Es ist einfach, wenn man einen Professionisten neben sich sitzen hat. [...] Ich habe aus der umfangreichen Mappe alles rausgetan, wo ich gedacht habe, das überfordert mich, dann habe ich [bei der SEN-Expertin] nachgefragt, ist das ausreichend? Darf ich das, kann ich das so machen? Die Rückmeldung war, ja, mach, ist voll ok, und so hat es gut funktioniert. Es braucht jemanden, der Sicherheit gibt.“ (FG4)

Auch die nächsten Vorhaben dieser Organisation gehen in Richtung Ausbildung von internen SEN-ExpertInnen als MultiplikatorInnen (siehe dazu auch 5.1.1).

#### 5.1.4 Begeisterung und Nutzen vermitteln

Ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Implementierung ist es, den PraktikerInnen Begeisterung und den Nutzen des SEN-Modells zu vermitteln. Diese könne nur vermittelt, nicht angeschafft werden (GF3). Wo es im Haus bereits interne ExpertInnen gibt, die das Modell mit Begeisterung anwenden und den Nutzen kennen und erklären können (siehe dazu 5.1.3), erleichtert dies auch deshalb die Implementierung (GF3).

Auch in der anderen Organisation wird darauf hingewiesen, dass das Bemerkten des Nutzens ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Implementierung ist. Dies scheint vor allem bei der Arbeit an konkreten Fällen zu gelingen.

„Die MitarbeiterInnen in allen Bereichen müssen konkret spüren und bemerken, was das für ihre Arbeit bringt. ‚Klick‘ hat es dort gemacht, wo konkrete Fälle bearbeitet werden konnten, wo jeder einen Fall bringen hat können, wo man angestanden ist und gemerkt hat, dass das hilfreich ist.“ (FG1)

Diese Wahrnehmungen sprechen sehr für begleitete Fallbesprechungen als wichtiges didaktisches Element bei der Vermittlung des SEN-Modells.

#### 5.1.5 Vom pädagogischen Modell zum Organisationsmodell

Ein Erfolgsfaktor für die weitere Implementierung des SEN-Modells in der Arbeitspraxis wird – vor allem von den Geschäftsführern der beiden größeren Organisationen – darin gesehen, **das Modell nicht nur als pädagogisches Modell, sondern auch als Organisationsmodell einzuführen** (siehe dazu auch 1.5).

Eine „Durchgängigkeit“, „Kohärenz“, das „gleiche Prinzip von der Organisationsstruktur über Führung und Prozesse bis hin zur Arbeit mit KlientInnen“ sei grundsätzlich ansprechend:

„Und das ist ja dann eigentlich egal, welches Konzept das ist, aber die Durchgängigkeit von der Organisation über die Mitarbeiter bis zu den Betreuten, das, glaube ich, macht Sinn.“ (GF3)

„Wir sind davon überzeugt, dass unsere Haltung etwas Kohärentes sein muss - von uns bis zu unseren KlientInnen. Wenn wir von menschlicher Entwicklung reden und davon, diese zu unterstützen, dann darf es keinen Unterschied machen, mit welcher Zielgruppe, denn es gibt ja kein krank oder gesund, sondern es gibt nur Störungspotenziale.“ (GF3)

Wichtig sei, dass es in der Organisation „tief verinnerlicht“ ist, dies würde auf das SEN-Modell zutreffen. Das Steuerungsinstrument BSC (Balanced Score Card) funktioniere zwar auf betriebswirtschaftlicher Ebene gut, aber hat wenig Verbindung zu einer pädagogischen Komponente (GF3).



*Hypothese/Interpretation:* An diesen Überlegungen ist interessant, dass sie in Richtung Gesundheitsförderung gedeutet werden können: Das Kohärenzgefühl als ein zentraler Eckpunkt der Salutogenese könnte bei allen Beteiligten (KlientInnen, MitarbeiterInnen, Führungskräften) erhöht werden, wenn das pädagogische Modell Hand in Hand mit dem Organisationsmodell geht, sozusagen die gleiche Haltung und Herangehensweise die gesamte Arbeit intern und extern durchdringt. Das SEN-Modell scheint dafür gut geeignet.

Um dorthin zu gelangen brauche es (GF3):

- einen Diskussionsprozess des Managements
- Good-Practice bei anderen Organisationen anschauen. Als Beispiel wird genannt, dass eine Organisation in Deutschland die Traumapädagogik zum durchgängigem Organisationskonzept gemacht hat und nicht nur als pädagogisches Konzept in Wohngemeinschaften.

Wenn dann eine Entscheidung getroffen wurde, sei es vermutlich leicht umsetzbar (GF3).

### **5.1.6 Dranbleiben, durchgängige Implementierung, Zeit nehmen für Reflexion im Team**

Wichtig für die weitere Implementierung oder auch für das Aufrechterhalten des bereits Erreichten ist es „dranzubleiben“. In allen Organisationen wird die Gefahr gesehen, dass die Anwendung des Modells wieder „einschläft“ und in den Fokusgruppen und Interviews wird darüber reflektiert, welche Maßnahmen dies verhindern und eine weitere durchgängige Implementierung fördern könnten:

- **Reflexion der Methoden und der guten Praxis:**

Wichtig sei es, „sich im Team immer wieder Methoden herzunehmen und zu reflektieren, was gelingt schon, sich bewusst dafür Zeit nehmen, damit das nicht so nebenbei läuft.“ (FG3)

„Wichtig ist die Reflexion der guten Praxis; ausprobieren und darüber reflektieren und in dieser Reflexionsschleife bleiben.“ (GF1)

- **Fixe Zeiten/Termine für die Reflexion/Weiterentwicklung festlegen**

Es brauche regelmäßige Schulungen oder Reflexionsmöglichkeiten darüber, „damit es nicht einschläft, z.B. einmal im Jahr setzt man sich zusammen und spricht darüber.“ (FG4)

„Vor allem finde ich da auch die Idee recht gut, sich da wirklich in Abständen einen halben Tag, einen Nachmittag mal rausnehmen, um auch zu überlegen, wie können wir auch das noch weiterentwickeln im Team, weil ich glaube, das ist ganz wichtig, weil sonst relativ rasch das Altgewohnte, was man über Jahre, Jahrzehnte praktiziert hat, sich dann wieder einschleicht.“ [...]  
„Das müssen wir im Team noch besprechen, aber das wäre die Idee, sich diesen Halbtage/Tag regelmäßig zu organisieren.“ (FG2)

- **Vertiefen und in die Breite gehen, nichts Neues dazu nehmen**

Man müsse dranbleiben, weil es doch ein längerfristiger Prozess ist. Wichtig sei „zu vertiefen, was schon da ist und nicht wieder etwas Neues zu beginnen; also in die Breite gehen, durchgängig implementieren und nicht oben wieder was Neues rein.“ (FG1)

Wichtig sei es, „das gut im System zu halten, es gibt immer wieder neue Moden mit Terminologie, alter Wein in neuen Schläuchen, alle stürzen sich darauf, das ist unsere Methode, bis zur nächsten, das darf uns hier nicht passieren, das wäre schlecht, wenn das in 2,3 Jahren aus der Mode gerät.“ (GF1)

- **Fallbesprechungen und andere Besprechungen nach dem SEN-Modell**

Zwei Bereiche einer Organisation beginnen mit „bereichsübergreifender Intervention“ nach dem SEN-Modell, mit gemeinsamer Fallbesprechung (gemeinsamer) Fälle. (FG1)

In den Fallbesprechungen und anderen Besprechungen das SEN-Modell konsequent zu verwenden ist auch der Vorsatz in einem anderen Team:

„Wir haben uns ja grundsätzlich auch vorgenommen, wöchentlich zu schauen bei unseren Fallbesprechungen und rückzumelden und methodisch da immer anzuschließen, was läuft gut und wie ist es uns gelungen und da merken wir aber selbst, da müssen wir sehr konsequent sein, das auch zu tun, oder auch dass wir bei den Fallbesprechungen wirklich auch schauen, dass wir es auch nach dieser Methode umsetzen, das wäre mir auch ganz wichtig, dass wir da weiter daran anschließen und das dann auch noch ein Stück mehr vertiefen.“ (FG2)

„Fallbesprechungen und andere Besprechungen nach dem Mapping als Leitfaden.“ (FG2)

„Man muss da tagtäglich Disziplin aufwenden, das fängt schon an mit dem Zeitaufwand, den man dafür verwendet, denn wenn man zu lange sich aufhält oder intensiver ausschweift und nicht auf Linie bleibt, dann hat man keine Zeit dafür. Es gibt dann immer wieder jemanden im Team, der das einfängt, weil manchmal verzettelt man sich (GF2) [...] „dann erzählt man sich alte Geschichten und fängt zu erzählen an, was früher war mit dem und dem Fall [...] und da ist es gut, dass das jemand einfängt und man auf das konzentriert bleibt, was jetzt eigentlich gerade Thema ist. Und das konstruktiv, rasch und effizient.“ (FG2)

- **Eine/n Verantwortliche/n für das SEN-Modell im Team installieren**

„Möglicherweise braucht es dafür auch einen Verantwortlichen, der das immer wieder einfordert. Z.B. dass man sagt, man setzt sich alle 6 Wochen, wie wir es gehabt haben, einen Nachmittag zusammen und schaut, was gehört besprochen.“ (FG2)<

- **Bei MitarbeiterInnenwechsel/Teamveränderungen auf Wissenstransfer achten**

„Wir versuchen, das im Hause weiter aufrecht zu erhalten, wir haben einen Wechsel bei MitarbeiterInnen, die das teilweise schon kennen.“ (FG2)

„Ich denke, dass es notwendig sein wird, wenn die [neue Kollegin] da ist, dass wir uns zumindest einmal einen Nachmittag, wenn das gelingt, uns freizuhalten, und uns da einmal nur selbst zusammensetzen und diesen Ansatz noch einmal mit [zwei andere Kolleginnen] besprechen und auch für uns wieder den Tag zu nutzen und zu schauen, was ist da gut gelungen.“ (FG2)

„Man muss daran arbeiten, dass man das aufrechterhält, durch den Alltag, durch Teamveränderungen kommt man wieder weiter weg.“ (GF2)

### 5.1.8 Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement

Auf organisationaler Ebene seien auch Maßnahmen der Qualitätssicherung wichtig, um die Implementierung des SEN-Modells zu fördern und aufrechtzuerhalten. In einer Fokusgruppe (FG4) gab es eine längere Diskussion darüber, dass darauf geachtet werden müsse, dass die „Tools nicht auf Formulare reduziert werden, die ausgefüllt werden müssen.“ (FG4).

„Alle Leute kennen, was SEN ist und wie schauen die Tools aus, aber ich denke, wir müssen auch die Qualität sichern, nicht nur, dass es eine neue Art von Formularen ist.“ (FG4)

Zum einen funktioniere Qualitätssicherung „durch Entwicklung von Standards und einer Liste, aber zusätzlich gehe es darum, eine Einstellung zu haben“, durch Überlegungen wie z.B.: „Wie arbeite ich mit der lösungsorientierten Methode?“. (FG4)

Diese Aussagen können so verstanden werden, dass die Qualität durch eine gute Verankerung in der Praxis und durch Reflexion derselben gesichert werden muss und dass die Organisation darauf achten sollte, dass die Arbeit mit dem SEN-Modell nicht zu einem reinen Formalismus verkommt.

Wichtig sei dafür auch, „dass es **eine Stelle dafür gibt, die sich zuständig fühlt, ein Qualitätsmanagement.**“ (FG4) Und die Verwendung des SEN-Modells gehöre „geprüft, bei den Audits angeschaut, was passiert da, denn sonst wird es einschlafen und irgendwann einmal in Vergessenheit geraten; die Gefahr ist hoch: alles, was nicht aktiv eingefordert wird, verschwindet.“ (FG4). Als Vision in Richtung Qualitätssicherung wurde in dieser Gruppe „**einheitliche Dokumentation, einheitliche Kommunikation**“ genannt (FG4).

In einem anderen Team (FG2) wurde berichtet, dass bei der Auswahl des Supervisors für die Team- und Fallsupervision darauf geachtet wurde, dass er lösungsfokussiert arbeitet. Auch das könnte als eine Form der Qualitätssicherung interpretiert werden.

## 5.2 Wichtige nächste und weitere Schritte

Weitere Aussagen und Themen zur Frage „Was müsste weitergehen oder passieren, damit es so bleibt oder noch besser wird?“ wurden als mögliche sinnvolle Aktivitäten oder nächste Schritte interpretiert und im Folgenden dargestellt.

### 5.2.1 Fallbesprechungen mit Familie

Fallbesprechungen gemeinsam mit Familien finden noch eher selten oder gar nicht statt, dies sei nach wie vor ein Prozess und „es ist wünschenswert, hier weiter und mehr zu tun.“ (FG3)

### 5.2.2 Anpassung Dokumentation, Formulare, Hilfeplan

Ein weiterer nächster Schritt im Rahmen der Implementierung wäre die Anpassung der Dokumentation, der Formulare und des Hilfeplans an das SEN-Modell – dies sei mittelfristig auch angedacht (FG4). „Spätestens dann müssen alle mitmachen, dann muss man sich mit SEN auskennen und das dann auch so schreiben.“ (FG4)

Das hieße, eine Anpassung der Dokumentation, der Formulare, Vorlagen und Pläne würde die durchgehende Implementierung in der Organisation forcieren.

Auch in der anderen freien Trägerorganisation wird dies als offener Punkt und wichtiger nächster Schritt gesehen. Es gebe vorgegebene Strukturen der Dokumentation und die sind noch nicht so gut kompatibel mit SEN, so der Geschäftsführer (GF1). Intern brauche es deshalb noch ein besseres System, wie die Arbeit dokumentiert wird. Sicherheitsplan usw. das passe noch nicht,

„d.h. wir müssten schauen, wie basteln wir das dazu, und das glaube ich, muss sich noch ändern, dass diese Struktur der Dokumentation so entwickelt wird, dass auf den ersten Blick SEN im Vordergrund steht. So dass es ganz unmissverständlich ist und dass es gar nicht mehr anders geht; d.h. das ist auch ein bisschen dieses Hineinzwängen in die Strukturen und Denkmuster von SEN.“ (GF1)

### **5.2.3 Unterstützungsangebot für Words & Pictures**

Words & Pictures sei „eine tolle Methode, aber macht auch Stress: ‚Kann ich das zeichnen? Gibt es da vielleicht Vorlagen? Gibt es da etwas, wo ich mich anlehnen kann? Ideen?‘“ (FG4) Hier wäre es sehr hilfreich, eine Sammlung oder ein Buch zu haben, „anonymisiert mit Bildern, das man zeigen kann, dann wissen auch die Eltern, was das dann werden soll.“ (FG4). So etwas wäre auch eine Hilfestellung fürs Zeichnen.

### **5.2.4 Netzwerkarbeit und Nahtstellenmanagement**

Vernetzungsarbeit, Nahtstellen intern und extern noch weiterzuentwickeln, das seien noch anstehende Themen, so ein Geschäftsführer. (GF1)

## **5.3 Stolpersteine**

Die InterviewpartnerInnen und FokusgruppenteilnehmerInnen wurden auch gefragt, welche Herausforderungen und Stolpersteine sie für die weitere Implementierung des SEN-Modells sehen. Die Antworten und Themen wurden in den folgenden Subkapiteln zusammengefasst.

### **5.3.1 Kooperation mit Behörde**

Dass Land und Behörden ein wichtiges Systemumfeld der Organisationen sind, wurde bereits mehrfach dargestellt. Während die Ausweitung des SEN-Modells auf die behördliche Kinder- und Jugendhilfe als wünschenswerter Schritt für eine bessere Kooperation und eine nachhaltige erfolgreiche Implementierung auch in der eigenen Organisation gesehen wird, wird – quasi als Kehrseite der Medaille – in der Kooperation mit der Behörde auch ein „Stolperstein“ gesehen.

Der Geschäftsführer einer Organisation nennt es eine „Teilfrustration in der Schnittstelle hin zu den Behörden, die noch nicht mit SEN arbeiten. Da ist oft das Gefühl, das endet an dieser Stelle und wofür machen wir das?“ (GF1). Deshalb sei es von zentraler Wichtigkeit voranzutreiben, dass das SEN-Modell überall und übergreifend funktioniert. Als positives Beispiel nennt er die Zusammenarbeit mit dem Magistrat Linz. (GF1)

Die Geschäftsführer der anderen freien Trägerorganisation sehen aktuell unterschiedliche Grade an Kooperation mit den Behörden, auch engere, dies sei personenabhängig. Bei manchen gebe es auch ein starkes Auftraggeber-Auftragnehmer-Gefälle. Sie sehen die Gestaltung der Kooperation mit den Behörden auch als eine Aufgabe, an der man als Organisation selbst Anteil habe. (GF3)

Als Knackpunkt in der Kooperation mit Behörden wird gesehen, dass diese in Entwicklungen oft außen vor gelassen und dann erst mit Ergebnissen konfrontiert werden – dies sei ein systematischer und schon oft vorgekommener Fehler und fördere arbeitserschwerende Mechanismen. Ein Beispiel sei das sexualpädagogische Rahmenkonzept, wo die Einbindung der Behörden übersehen wurde. Im Rahmen der Konzeptentwicklung werden wesentliche Themen diskutiert und die Behörde kann dann den Diskussionsverlauf nicht mehr nachverfolgen. Deshalb seien Partizipation und stärkere Einbindung der Behörden bei neuen pädagogischen Konzepten ebenso wichtig wie jene von MitarbeiterInnen und Betroffenen/Zielgruppen (Kinder, Jugendliche, Eltern). Übertragen auf das SEN-Modell wäre es gut, die Behörden mehr zu beteiligen, es brauche eine „ansteckende Begeisterung“. OS'T habe hier schon einen wesentlichen Beitrag geleistet. (GF3)

### **5.3.2 Bekenntnis der Organisation**

Neben der Kooperation mit den Behörden sei ein weiterer Knackpunkt in erster Linie die Organisation selbst. Es brauche zum einen das Bekenntnis innerhalb der Organisation, zu wollen, dass jedes Team mit dieser Methode handlungssicher ist, d.h. bei Wunsch/Bedarf damit agieren kann, zum anderen brauche es Bekenntnisse, wie weit es implementiert werden soll bis zur Haltung, das als Organisationshaltung zu übernehmen. (GF3)

In der anderen Organisation wurde in der Fokusgruppe (FG1) die Frage aufgeworfen, ob jede/r damit etwas anfangen kann. Das müsse auch zu einem selbst passen. Eventuell gebe es auch festgefahrene Haltungen, die nicht geändert werden wollen? Und wie kriege man diese Person dann zu einer Haltungsänderung? Da werde es wahrscheinlich immer jemanden geben, der damit nicht so viel anfangen könne.

### **5.3.3 Nur noch SEN-Modell**

Eine kleine Sorge ist, so in einer Team-Fokusgruppe, dass nur mehr vom SEN-Modell gesprochen wird. Methodenvielfalt sei wichtig, und früher wurde auch gute Arbeit geleistet, Lösungsorientierung sei nicht ganz fremd gewesen. Es gebe auch sehr viele gute andere Herangehensweisen und diese Vielfalt soll erhalten bleiben. Andererseits sei der Vorteil von SEN bzw. Signs of Safety, dass Methodenvielfalt Platz habe und vieles möglich sei, was dieser Haltung entspricht. (FG3)

In eine ähnliche Richtung weist die Aussage des Geschäftsführers der anderen Organisation:

„Um das nicht als vergängliche ‚Mode‘ wirken zu lassen, sagen wir, schauen wir, dass wir uns nicht nur auf die SEN-Terminologie stützen, sondern vielleicht stärker bei der lösungsfokussierten und systemischen Terminologie bleiben, was ja nur eine andere Benennung für ein und dasselbe Ding ist, und das sind natürlich Entwicklungen, die es seit Jahrzehnten gibt und wo man nicht zweifeln muss, dass es die auch weiterhin geben wird.“ (GF1)

Die Sorge, dass das SEN-Modell eine „Modeerscheinung“ sein könnte, „alter Wein in neuen Schläuchen“, taucht in den Gesprächen an verschiedenen Punkten auf. Die Einbettung in ein größeres Theoriefeld (systemisch-lösungsfokussiert) scheint diese Sorge ebenso zu mildern wie die Wahrnehmung, dass das SEN-Modell als „Rahmen, Haltung“ eine Methodenvielfalt zulasse und nicht alles Bisherige über Bord geworfen werden müsse (vgl. dazu auch 1.1.5).

### **5.3.4 Einarbeitung bestehender und neuer MitarbeiterInnen**

Ein Stolperstein oder Knackpunkt, der bereits Thema war, ist die Frage, wie das Modell intern verständlich und ohne Überforderung an andere MitarbeiterInnen vermittelt werden kann. Dies trifft zum einen auf jene Organisationen zu, die mit einem MultiplikatorInnen-System arbeiten. Hier bräuchten die MultiplikatorInnen nicht nur Kompetenzen im Umgang mit den Methoden, sondern auch Unterstützung für deren Vermittlung sowie entsprechende Unterlagen. In einer der Fokusgruppen wird dahingehend Hoffnung artikuliert, „dass das mit dem Startpaket und der Definition/Erklärung jeder Methode gelingt.“ (FG4)

Ein Thema, das alle drei Organisationen beschäftigt und als Herausforderung gesehen wird, ist die Einarbeitung von neuen MitarbeiterInnen in das SEN-Modell und wie der Wissenstransfer hier stattfinden könnte (FG4, FG1).

In einem Team (FG2) wird auch in Frage gestellt, ob die „Lernreise“ überhaupt gelingen kann, wenn es im Team Fluktuation gibt und das nicht so eine konstante Gruppe ist, wie es bei ihnen der Fall war.

Das bedeutet, dass die Einarbeitung neuer MitarbeiterInnen während oder auch nach des Implementierungsprozesses ein Thema ist, um das sich die Organisationen (und unter Umständen auch OS'T als Prozessbegleiter) künftig kümmern werden müssen, wenn das SEN-Modell nachhaltig in die Praxis integriert werden soll.

### **5.3.5 Finanzielle Ressourcen**

In mehreren Gesprächen ist angeklungen, dass Arbeiten nach dem SEN-Modell mehr Zeit braucht als bisherige Herangehensweisen (FG4, FG2) und oft auch mehr, als zur Verfügung steht. Deshalb sei es auch eine Geldfrage und die finanzielle Struktur passe nicht in jedem Bereich zur Arbeit.

Beispielsweise bekommen SFB-MitarbeiterInnen nur eine bestimmte Anzahl an Stunden für Direktarbeit/Indirekt-Arbeit, beim SEN-Modell reichen aber 2 Stunden mit der Familie nicht aus. In der IN-Betreuung würde es passen, aber in den Teams mit 2 Stunden Direktarbeit nicht. (FG4)

„Wenn die Leute wollen, dass wir diese Arbeit gut machen, dann muss auch Geld investiert werden, damit die Mitarbeiter sich Zeit nehmen können, eine gute Fallbesprechung machen, und auch Zeit nehmen mit der Familie.“ (FG4)

Aus jenen Gesprächssequenzen, in denen der Zeitaufwand der Arbeit nach dem SEN-Modell thematisiert wurde, lässt sich ableiten, dass es vor allem der Prozess in der Familie, der Beziehungsaufbau, die Vertrauensbildung bis zum Commitment sind, die mehr Zeit benötigen (vgl. 0), aber auch einzelne Methoden wie die Falllandkarte (vgl.1.7), auf der anderen Seite aber dann Zeitersparnisse gesehen werden, wenn diese Anfangsinvestitionen zu greifen beginnen.

Zeit wird gespart durch:

- Strukturiere Besprechungen (vgl. 1.1.1)
- Wenn Commitment und Kooperation der Familie da ist (vgl. 0), sie „lassen sich schneller ein“ (vgl. 1.1.4)
- Wenn die Falllandkarte erstellt ist, spart das Zeit für andere sich zu informieren (vgl. 1.7)

Insbesondere jedoch, wenn der Arbeitsanfall höher ist und mehr Fälle gleichzeitig bearbeitet werden müssen, könne nicht bei jeder Familie durchgehend nach der (am Anfang) zeitaufwändigeren Vorgehensweise des SEN-Modells gearbeitet werden (GF2).

## 6 Hypothesen und Schlussfolgerungen

Die Hypothesen und Empfehlungen beinhalten aus Sicht der Evaluatorin wichtige Zusammenhänge und Handlungsfelder und sind als Vorschläge für die weiterführende Reflexion und Diskussion zu verstehen.

### 6.1 Die gesundheitsförderliche Wirkung des SEN-Modells

Eine gesundheitsförderliche Wirkung des SEN-Modells kann vor allem dann angenommen werden, wenn man die Ergebnisse dieser Evaluierung unter salutogenetischer Perspektive interpretiert.

Etliche Faktoren, die in Aaron Antonovskys salutogenetischem Modell des „Kohärenzgefühls“ (Sense of Coherence – SoC) die Basis für die Aufrechterhaltung von Gesundheit auch in schwierigem und belastendem Umfeld sind – Verstehbarkeit, Handhabbarkeit, Sinnhaftigkeit –, scheinen durch die Arbeit mit dem SEN-Modell sowohl auf Seiten der MitarbeiterInnen als auch auf Seiten der KlientInnen unterstützt bzw. gefördert zu werden.

Auf **MitarbeiterInnenseite** wird die Klarheit des Modell als Ressource beschrieben, das Modell gibt Sicherheit, die Instrumente sind sehr handhabbar, es entsteht eine neue fachliche Kompetenz, man kann sich besser fokussieren, man hat mehr Erfolgserlebnisse, es bringt wieder Arbeitsfreude, man ist zufriedener und weniger belastet, wenn man sieht, dass gewisse Ressourcen da sind und die Wahrscheinlichkeit, dass etwas verwirklicht wird, größer ist, es gibt mehr Vertrauen und weniger Druck.

Eine besondere Bedeutung dürfte hier der Anwendung des SEN-Modells im Rahmen der **Fall- und Teambesprechungen** zukommen. Es ist aufgrund der Ergebnisse sehr wahrscheinlich, dass sich nicht nur Veränderungen in der Arbeit mit den KlientInnen auf das Wohlbefinden der MitarbeiterInnen auswirken, sondern auch – oder sogar noch stärker – die Art und Weise, wie in (Fall)Besprechungen über die Arbeit gesprochen wird.

Die gesundheitsförderliche Wirkung des SEN-Modells **auf die KlientInnen** kann auch hier unter salutogenetischer Perspektive angenommen werden. Darauf deuten die Aspekte Partizipation, Klarheit, Verständlichkeit, zunehmende Kooperationsbereitschaft, bessere Arbeitsbeziehung, Vertrauen, Offenheit, Bereitschaft nach Hilfe zu fragen, Förderung des Stellenwerts, des Selbstwertgefühls, der Eigenverantwortung, der Eigenermächtigung hin. All dies müsste einen positiven Beitrag zum Kohärenzgefühl der Betroffenen leisten bzw. dieses zumindest nicht negativ beeinflussen.

Ein interessantes Ergebnis ist auch, dass die Arbeit mit dem SEN-Modell ein **stärkeres Gleichgewicht zwischen den Betroffenen innerhalb des KlientInnensystems (Eltern/Kinder)** herzustellen scheint: Wo bisher die Wünsche und Anliegen der Kinder etwas zu kurz gekommen sind, werden diese wieder in den Vordergrund gerückt, wo eher die Arbeit mit den Kindern und Jugendlichen im Fokus stand, erhalten die Eltern mehr Möglichkeiten, ihre Sichtweisen und Bedürfnisse einzubringen.

Eine weitere Verstärkung der gesundheitsförderlichen Wirkung kann schließlich angenommen werden, wenn das SEN-Modell über den Einsatz als fachliches Konzept hinaus zum **Führungs- und Organisationsmodell** wird. Dies würde zum einen die fachliche Implementierung deutlich unterstützen, zum anderen aufgrund der Kohärenz zwischen der Arbeit mit den KlientInnen und der



Arbeit innerhalb der Organisation zu einem Gefühl von Schlüssigkeit und Passung führen. Das Kohärenzgefühl könnte bei allen Beteiligten (KlientInnen, MitarbeiterInnen, Führungskräften) unterstützt werden, wenn das pädagogische Modell Hand in Hand mit dem Organisationsmodell geht, sozusagen die gleiche Haltung und Herangehensweise die gesamte Arbeit intern und extern durchdringt. Das SEN-Modell scheint dafür gut geeignet zu sein.

## 6.2 Die Implementierung des SEN-Modells in Teams und Organisationen

Die Implementierungen bei den drei befragten ProjektpartnerInnen weisen insofern große Unterschiede auf, als dass in einem Fall das SEN-Modell in einem KHJ-Team einer Bezirkshauptmannschaft, in den beiden anderen Fällen in zwei Organisationen mit mehreren bis vielen Standorten und unterschiedlichen Aufgabenbereichen implementiert wurde. In dem KHJ-Team wurde die Implementierung auch als eine Art „Teamentwicklung“ empfunden.

Eine intensive, mehrjährige externe Begleitung wie in diesem Team wäre wohl auch für jedes einzelne Team in größeren Organisationen der Idealzustand. Allerdings stößt diese Vorgehensweise meist an die Grenzen der Ressourcen. In den beiden anderen Organisationen wurde deshalb vor allem die Implementierung durch ein MultiplikatorInnensystem oder durch eine Mischform – MultiplikatorInnen plus einzelne intensiv geschulte Teams – gewählt.

Man wird davon ausgehen müssen, dass auch künftig in größeren Organisationen nicht alle MitarbeiterInnen und Teams gleichzeitig geschult werden können und dass sich die Anwendung eines MultiplikatorInnensystems aus ökonomischer und logistischer Sicht als Alternative anbietet.

Aus Evaluationssicht und auf Basis der hier gewonnenen Erkenntnisse sollte bei der Anwendung eines MultiplikatorInnensystems auf einige wesentliche Punkte geachtet werden:

**1. Alle MitarbeiterInnen gleichzeitig auf einen minimalen gleichen Informationsstand bringen:** Was vermieden werden sollte, sind sehr große Unterschiede zwischen einzelnen Teams/Teammitgliedern, d.h. dass die einen schon mit dem Modell arbeiten und andere noch gar nicht wissen, um was es dabei geht. Dies erzeugt Ängste und Widerstand – und Stress. Eine Informationsveranstaltung, in der die Eckpunkte des Modells und vor allem auch der Implementierungsplan vorgestellt werden, lässt sich auch mit einer großen Anzahl von MitarbeiterInnen in kurzer Zeit bewerkstelligen und kann Sicherheit und Orientierung bringen.

**2. MultiplikatorInnen müssen Schulungsinhalte für die Organisation „übersetzen“:** Die MultiplikatorInnen brauchen nach ihrer eigenen Schulung Zeit, um das Gelernte für die eigene Organisation zu adaptieren. Dieser Schritt sollte von vornherein eingeplant werden. Im Anschluss daran wäre es sicher hilfreich, wenn es einen Follow-up-Termin mit OS'T gäbe, wo die adaptierten Inhalte noch einmal besprochen und offene Fragen geklärt werden können. Generell wäre regelmäßiger begleiteter Austausch (3-6 mal jährlich) für die MultiplikatorInnen über einen gewissen Zeitraum (1-2 Jahre) eine gute Unterstützung.

**3. MultiplikatorInnen brauchen didaktisches Handwerkzeug:** Nachdem die MultiplikatorInnen das Modell in den Teams vermitteln sollen, kommen sie damit auch in eine didaktische Rolle. Dafür sollten sie mit Methoden bzw. Unterlagen ausgestattet werden, die ihnen eine handhabbare und effiziente Vermittlung ermöglichen.

**4. (Begleitete) Fallbesprechungen in den Teams:** Nach der Vermittlung der Methoden durch die MultiplikatorInnen in den Teams sind die Team- und Fallbesprechungen jener Kommunikationsort, wo das Modell im Team gemeinsam gelebt, geübt und reflektiert werden kann. Die MultiplikatorInnen können die fortschreitende Implementierung durch die dem Modell entsprechende Moderation dieser Besprechungen unterstützen. Fallweise könnte aber auch eine Einbeziehung externer ExpertInnen (von OS'T) hilfreich sein, da dabei auch offene Fragen zu den Methoden geklärt werden können. Es stellt sich die Frage, ob nicht jedes Team zumindest einmal im Laufe des Implementierungsprozesses die Möglichkeit haben sollte, diese externe Expertise zur Verfügung gestellt zu bekommen.

**5. Empowerment in den Teams:** Es ist ein offener ExpertInnen-Diskurs, ob die ausgebildeten MultiplikatorInnen die Moderationsrolle in den Besprechungen grundsätzlich übernehmen sollen und damit eine andere Rolle (SEN-ExpertInnen, Practice Leader) als andere Team-Mitglieder beibehalten oder ob diese Rolle nur für den Implementierungsprozess eingenommen wird und das Ziel sein sollte, dass alle Teammitglieder in der Lage sind, eine Team- oder Fallbesprechung nach dem SEN-Modell zu gestalten und diese Rolle auch bewusst rotiert. Welche Variante aber auch immer gewählt wird, die Verankerung und Anwendung des Modells in den Besprechungen sollte durch aktive und explizite Besetzung der Moderationsrolle gewährleistet werden.

Darüber hinaus scheinen folgende Erfolgsfaktoren bei der Implementierung des SEN-Modells in Organisationen wesentlich zu sein:

**6. Commitment aller Führungsebenen**

**7. Klarheit über einheitliche gemeinsame oder freiwillige Verwendung des Modells**

Schließlich noch zwei Überlegungen zum Thema „Implementierung“:

Zum einen stellt sich die Frage, mit welcher Bedeutung die Einführung des SEN-Modells als neues Arbeitskonzept in einer Organisation versehen wird: Als **etwas völlig Neues oder als auf einer bestehenden guten Praxis aufbauender logischer und sinnvoller nächster Entwicklungsschritt?** Diese Frage basiert auf der mehrmals formulierten Sorge, dass das SEN-Modell eine „Modeerscheinung“ sein könnte, „alter Wein in neuen Schläuchen“, taucht in den Gesprächen an verschiedenen Punkten auf. Die Einbettung in ein größeres Theoriefeld (systemisch-lösungsfokussiert) scheint diese Sorge ebenso zu mildern wie die Wahrnehmung, dass das SEN-Modell als „Rahmen, Haltung“ Methodenvielfalt zulasse und nicht alles Bisherige über Bord geworfen werden müsse. Für die weitere Theorie- und Methodenentwicklung bei OS'T könnte dies auch ein Hinweis darauf sein, dass die Einbettung oder Anknüpfung des SEN-Modells in ein übergeordnetes bekanntes Theoriemodell ebenso wichtig ist wie die Anknüpfung an bisherige Arbeitsweisen und Haltungen – sowie deren anerkennende Wertschätzung.

## 6.4 Didaktik und Schulungsmaterialien

Positiv wird an der Didaktik von OS'T vor allem das Erfahrungslernen und das Lernen anhand der Bearbeitung von eigenen Fällen hervorgehoben, außerdem die umfassende Begleitung und Unterstützung bei Praxisfragen (siehe dazu 4.1 und 4.2).

Adaptionen bei Schulungen oder Materialien könnten aus Evaluationssicht bei folgenden Punkten diskutiert werden:

- **Unterstützung bei der Nutzung mancher Begrifflichkeiten**

Aus der Diskussion um die Verwendung des Begriffs „Sorge“ statt „Problem“ könnte man ableiten, dass die Anschlussfähigkeit des Begriffs „Sorge“ an die Sprache der KlientInnen nicht von vornherein gegeben ist. Es könnte sein, dass sowohl manche KlientInnen als auch manche Fachkräfte noch unterstützendes Rüstzeug brauchen könnten, um mit manchen sprachlichen Details (wie eben „Sorge“) leichter und auf eine authentische Art und Weise umgehen zu können. Es könnte aber auch sein, dass manche Begrifflichkeiten noch aus einer ExpertInnen-Sprache in eine KlientInnen-Sprache übertragen werden müssen („Words & Pictures“, „Immediate Story“, „Mapping“).

- **Einfache Bezeichnungen und Erklärungen sowie modulares Vermitteln und Erlernen der einzelnen Methoden**

In eine ähnliche Richtung zielt der nächste Punkt: Methodenbezeichnungen wie „Words & Pictures“, „Immediate Stories“ oder auch „Mapping“ wirken, wenn man sie zum ersten Mal hört, nicht selbsterklärend und erzeugen auch bei den Fachkräften unter Umständen Ängste und Vorbehalte, bis man als Lernende/r verstanden hat, worum und wie es geht. In Kombination mit einem ungleichen Wissens- und Informationsstand zwischen den einzelnen Teams – bereits geschulte und noch nicht geschulte – entsteht eine „Mythenbildung“ rund um einzelne Methoden oder das gesamte SEN-Modell, die der Implementierung nicht förderlich zu sein scheint. Ein Vorschlag aus einer Fokusgruppe mit TeamleiterInnen, an der auch eine SEN-Expertin teilgenommen hat, war deshalb, die Begrifflichkeiten und Methoden zuallererst und sehr einfach zu erklären und dann erst den systemisch-lösungsfokussierten Überbau bzw. den gesamten Sicherheitsplanungsprozess und die Methoden eine nach der anderen zu erlernen und einzuüben.

Auch eine Aufteilung in „Basics“ und „advanced“-Instrumenten für spätere, aufbauende Schulungen wurde angesprochen. Die in den Organisationen selbstorganisierten Adaptionen der Instrumente in Richtung „Einfachheit“ oder „Auswahl“ lassen den Schluss zu, dass hier unter Umständen der Aufbau der Schulungen überdacht und die Methoden bereits von vornherein vereinfachter oder überschaubarer angeboten werden könnten. Ein Austausch mit den PraktikerInnen über die vorgenommenen Vereinfachungen könnte sich hier lohnen. Es einfacher aufzubereiten, es einfach zu halten könnte auch den Druck und Stress der MitarbeiterInnen beim Erlernen reduzieren.

- **MultiplikatorInnen die Weitervermittlung vermitteln**

Wie weiter oben schon ausgeführt wurde, ist es eine besondere Herausforderung für MultiplikatorInnen, das Modell nach den Schulungen in den Teams zu vermitteln. Es stellt sich die Frage, ob in die durch OS'T vorgenommenen MultiplikatorInnen-Schulungen diese Anforderungen

auch aufgenommen werden sollen und den MultiplikatorInnen für die Vermittlung in den Teams entsprechende Methoden bzw. Unterlagen zur Verfügung gestellt werden bzw. das Vermitteln in den Schulungen aktiv geübt werden kann („Train the trainer“).

## **6.5 System-Umfeld Land und Behörden**

Aus der Evaluierung geht hervor, dass eine gute Kooperation zwischen den professionellen AkteurInnen (freie Träger und Behörde) wesentlich ist, damit die Partizipation der KlientInnen Früchte tragen kann. Zu den erarbeiteten Zielen und dem Sicherheitsplan braucht es ein Commitment von allen Beteiligten im System, damit die Familie eine klare und handlungsleitende Orientierung hat. Gehen wir davon aus, dass diese Klarheit und handlungsleitende Orientierung ebenso wie die Partizipation aus salutogenetischer Perspektive gesundheitsförderliche Wirkung haben müssten, so wird gleichzeitig auch deutlich, dass die gesundheitsförderlichen Möglichkeiten des SEN-Modells nicht im Modell und in seinen Methoden alleine liegt, sondern dass das gesamte System der Kinder- und Jugendhilfe mit allen professionellen AkteurInnen daran beteiligt ist, dieses Potenzial der gesundheitsförderlichen Wirkung zur Entfaltung zu bringen – oder zu verhindern.

Aus Sicht der Befragten würde diese Kooperation kohärenter, stress- und konfliktfreier, wenn auch die KJH-MitarbeiterInnen des Landes nach dem SEN-Modell arbeiten würden und somit alle AkteurInnen die gleiche Sprache sprechen und mit den gleichen Herangehensweisen agieren würden.

## Anhang: Leitfaden

Die Fokusgruppen und Interviews wurden nach folgendem gemeinsam mit dem Projektteam von OS'T entwickelten Leitfaden geführt:<sup>2</sup>

### Leitfaden für Fokusgruppen

#### 1. Einleitung 5'

Es geht um die Evaluierung des Projekts „Gesund aufwachsen“, in dessen Rahmen das SEN-Modell in ihrem Team/Ihrer Organisation eingeführt wurde. Mein Name ist Ursula Breitenfelder und ich führe die Evaluierung im Auftrag des Instituts OS'T durch. Ich werde das Gespräch aufnehmen, es wird anonym ausgewertet, d.h. es scheint nicht auf, wer was gesagt hat, sondern nur die Ergebnisse der Gruppe insgesamt. Die Ergebnisse fließen in den Abschlussbericht für den FGÖ ein.

2. Ganz zu Beginn bitte ich Sie, diesen Fragebogen auszufüllen, der ebenso Teil der Evaluierung ist. 5' Ausfüllen des Fragebogens.

3. Vielen Dank, dann starte ich mit meiner ersten Frage:

- Wie hat sich Ihre Arbeit durch das SEN-Modell verändert? Was machen Sie jetzt anders als vorher?
- Welche Unterschiede bemerken Sie in der Arbeit mit den KlientInnen?
- Welche positiven Auswirkungen nehmen Sie (noch) durch das Projekt wahr?

#### Nachfragen:

- auf Sie?
- auf Ihre KlientInnen?
- innerhalb des Teams?
- Auf Kooperation mit anderen Organisationen?
- Auf Kooperation mit Behörde?
- Auf wen oder was noch?
- Inwiefern wirkt es sich auf Ihr körperliches oder psychisches Wohlbefinden aus?
- Wer oder was hat wie zu diesen positiven Auswirkungen beigetragen?

#### Nachfragen:

- Konzeption des SEN-Modells?
- die Arbeitsweise und Gestaltung durch OS'T?
- Sie selbst?
- Ihre Führung?
- die Behörde?
- wer oder was noch (und wie?)
- Was müsste weitergehen oder passieren, damit es so bleibt oder noch besser wird?
- Welche Herausforderungen gibt es bei der Umsetzung des Modells?
- Woran liegt das?
- Was müsste passieren, damit das besser wird?

---

<sup>2</sup> Der Leitfaden für die Interviews mit den Geschäftsführungen wurde mit geringfügigen Veränderungen vom Leitfaden für Fokusgruppen adaptiert und wird hier nicht extra dargestellt.