

Dieser Artikel ist im Suchtmagazin 4/28 vom August 2002 erschienen

Lösungsorientiertes Coaching von Kinder- und Jugendheimen im Rahmen von *Fil rouge*

In der Werkschule Grundhof werden Jugendliche betreut, die in ihrer Schulkarriere viel Misserfolg, Leiden und Frustration erlebt haben. Sie waren wenig erfolgreich und nahmen Lernen und Schule durchwegs negativ wahr. Gefühle wie “es hat sowieso keinen Sinn” oder “ich versage immer” sind allgegenwärtig. Der lösungsorientierte Ansatz zeigt auf, wie diese abwertende Grundhaltung überwunden werden kann.

Marianne und Kaspar Baeschlin*

Während einer Zeit von 20 Jahren leiteten wir die Werkschule Grundhof, ein kleines Sonderschulheim für neun lernbehinderte männliche Jugendliche im Alter von 13 bis 17 Jahren am Stadtrand von Winterthur. Die kleine Institution ermöglichte uns, jeden Tag im direkten Kontakt mit den Jugendlichen zu sein – sei es im Unterricht oder in der Freizeit. Die Gestaltung des Alltags und die unablässige Auseinandersetzung mit den Jugendlichen haben wir als eine sehr harte Arbeit empfunden.

Das ungelebte Leben macht destruktiv

Es ist bekannt, dass Sucht und Gewalt eine Folge von eigener Resignation und Lähmung sind, wie es von Erich Fromm in “Die Kunst des Liebens” beschrieben wird:

“Das Leben hat seine eigene Dynamik; es hat die Tendenz zu wachsen, sich Ausdruck zu verschaffen, sich zu leben. Wird diese Tendenz vereitelt, dann scheint die auf das Leben gerichtete Energie einen Zerfallsprozess durchzumachen und sich in Energie zu verwandeln, die auf Zerstörung ausgerichtet ist.... Destruktivität ist das Ergebnis ungelebten Lebens.”

Als Sozialpädagogen und Sozialpädagoginnen begegnen wir dieser Destruktivität in unserem Berufsalltag. Sie ermüdet und entmutigt uns, sie macht uns hilflos, lässt uns manchmal resignieren. Deshalb wollen wir ganz bewusst Wege finden, um damit umzugehen, denn sonst werden wir zynisch und wie unsere KlientInnen destruktiv.

Das lösungsorientierte Modell

Auf dieser Suche nach einem neuen Verständnis unserer pädagogischen Aufgabe sind wir dem lösungsorientierten Modell begegnet, wie es am "Brief Family Therapy Center" in Milwaukee (USA) von Steve de Shazer und Insoo Kim Berg entwickelt wurde¹. Dieses Modell zeichnet sich dadurch aus, dass sich Beratende (Lehrkraft, TherapeutIn, Agoge/-in) dafür interessieren, was die KlientInnen schon richtig machen. Sie sind bestrebt, den KlientInnen diese Ressourcen bewusst zu machen und sie auszubauen, anstatt zu versuchen, die Probleme zum Verschwinden zu bringen. Wir haben bald erkannt, dass sich dieses Modell für die sozialpädagogische Arbeit hervorragend eignet und haben es in Zusammenarbeit mit den Gründern in einem Zeitraum von fünf Jahren schrittweise in der Werkschule Grundhof eingeführt. Das Ergebnis war äusserst hoffnungsvoll, die Atmosphäre im Heim hat sich sprunghaft verbessert, Gewalt- und Suchtprobleme gingen zurück und ein Klima der Zusammenarbeit baute sich auf. Zu diesem Prozess haben wir verschiedene Publikationen² verfasst und begonnen, das lösungsorientierte Modell auch in andern Kinder- und Jugendheimen bekannt zu machen.

Sucht- und Gewaltprävention fordern ein neues Denken

Jugendgewalt und Drogenkonsum sind Probleme unserer westlichen Zivilisation, die nach unserem Verständnis auf einen Mangel an Hoffnung auf Gelingen, auf Resignation zurückzuführen sind. Die Besorgnis von PolitikerInnen, Eltern und PädagogInnen hat eine Dynamik ausgelöst. Die einen kämpfen für mehr Kontrolle, Zwang und Vorschriften, die andern für mehr Freiraum, Offenheit und Visionen. Eine Vielzahl von neuen Projekten, die unter dem Begriff "Empowerment" zusammengefasst werden können, sind in die Schulen und Heime hineingetragen worden, als Ausdruck dieses Suchens nach neuen Strategien.

Im Sinn des Zitates von Erich Fromm zielen alle diese Bemühungen darauf hin, die Betroffenen kompetent und selbstverantwortlich für ihr Leben zu machen. In Deutschland gibt es z.B. ein von der Jacobs Stiftung gefördertes Modellprojekt "Selbstwirksame Schulen", welches die Theorie der Selbstwirksamkeit von Albert Bandura³ in die Praxis umzusetzen versucht. Diese Theorie zeigt, wie in verschiedenen Bereichen menschlichen Handelns die Überzeugungen eigener Wirksamkeit – also die positive Einschätzung der persönlichen Handlungskompetenz – einen Beitrag zur Funktionsfähigkeit des Individuums leisten. Demgegenüber fördern traditionelle Schulformen, welche die SchülerInnen nicht in ihr Lernen einbeziehen und einfach einen vorgegebenen Stoff

* Marianne und Kaspar Baeschlin, Zentrum für lösungsorientierte Beratung, Wartstr. 66, CH- 8400 Winterthur, E-Mail: baeschlin@zlb-winterthur.ch, Internet: www.zlb-winterthur.ch

vermitteln, die Erfahrung der Selbstwirksamkeit in keiner Art und Weise. Im Gegenteil: sie fördern eher die Konsumhaltung.

Das Projekt *Fil rouge* reiht sich ein in diese Bewegung des Empowerments. Kinder- und Jugendheime bekommen dadurch Impulse, ihre Konzepte in diesem Sinn zu überdenken.

Heime in Not

Der Zwiespalt ist unverkennbar: Jugendliche werden unter Zwang oder beträchtlichem Druck in Heime eingewiesen, mit dem Auftrag an die SozialpädagogInnen und Lehrkräfte, die Jugendlichen in einer Weise nachzuerziehen, dass sie sich in die Gesellschaft integrieren können. Diese Zwangs- und Drucksituationen bewirken einen enormen Kraftverschleiss auf beiden Seiten. Kraft wird in Aggression und Abwehr investiert, statt in Lernen und Entwicklung. Das ermüdet die Kinder und die SozialpädagogInnen und macht alle unglücklich, weil ein Gefühl von Machtlosigkeit und Resignation entsteht.

Es darf die Frage gestellt werden, in wie weit das System Heim, wie es heute immer noch gestaltet ist, zum Empowerment des Einzelnen beitragen kann. Vor allem in grossen Institutionen fühlen sich die Kinder und Jugendlichen ausgeliefert; sie haben wenig Möglichkeiten, der Gestaltung ihres Alltages eine eigene Prägung zu geben. Das System funktioniert ohne die Beteiligung derer, die davon profitieren sollten und wird gesteuert von Personen, die nicht oder nur teilweise Teil des Systems sind, über das sie bestimmen. Bei den KlientInnen entsteht das Gefühl von Machtlosigkeit; resigniert passen sie sich an und warten ab, bis sie wieder "in die Freiheit" entlassen werden.

Heim als Chance

Unsere Heimlandschaft ist ein Spiegel unseres gesellschaftlichen Denkens und unserer Menschenbilder. Heimplatzierung wird immer noch als Strafe empfunden. Den Jugendlichen wird gedroht: "Wenn du nicht parierst, kommst du ins Heim!" Diese Denkweise erschwert den PädagogInnen die Arbeit.

Wir möchten den Heimaufenthalt als eine Chance verstanden wissen, in dem Sinn, dass das Heim für die Jugendlichen, die sich im Moment der Aufnahme in einer ganz schwierigen Lebenssituation befinden, eine echte Möglichkeit ist, sich wohl zu fühlen, zu lernen und Selbstwirksamkeit zu erfahren. Dies ist nach unserer Erfahrung möglich, wenn das Angebot und die Strukturen des Heims mit dem Blick auf das, was die KlientInnen brauchen, gestaltet werden.

Dem stationären Aufenthalt eine neue Bedeutung geben

Während des Aufenthaltes helfen wir den Jugendlichen und ihren Familien, einen anderen Weg zu beschreiten, neue Fertigkeiten zu erlernen und neue Gefühle der Kompetenz zu entwickeln. Wenn diese Ziele erreicht sind, soll der Aufenthalt beendet werden.

Mit der Einführung des lösungsorientierten Modells im pädagogischen Alltag der Werkschule Grundhof hat sich unser Denken über die Bedeutung des stationären Aufenthaltes von verhaltensauffälligen Jugendlichen gewandelt. Wir legen den Schwerpunkt nicht mehr auf die Probleme und auf das Heilen von Defiziten und Traumata; vielmehr ist es unser Ziel, den Jugendlichen zu helfen, ihre Stärken und Kompetenzen zu erkennen, zu entwickeln und vertrauensvoll darauf aufzubauen. Wir glauben nicht mehr daran, dass unsere Aufgabe darin besteht, Jugendliche gesund zu machen und den Schaden zu reparieren, den sie im Elternhaus erlitten haben. Heute geht unser Bestreben vielmehr dahin, ihnen die Gewissheit zu geben, dass sie als Menschen grundsätzlich in Ordnung sind, und dass es für sie darum geht, vertrauensvoll ihren eigenen Weg zu gehen. Wir unterstützen sie darin. Es ist, wie wenn man den Kopf etwas dreht und eine neue Sicht der Dinge einnimmt – mehr auf die Stärken und die positive Entwicklung achtet, als auf die Defizite. Heute sind wir überzeugt, dass Annahmen über Defizit und Reparatur nicht hilfreich sind.

Trainingsaufenthalt

Bevor die FußballspielerInnen zur Weltmeisterschaft fahren, werden sie zu einem Trainingsaufenthalt eingeladen, um gewisse Spielzüge, die sie noch nicht beherrschen, zu üben. Das Training wird von einer Fachperson (TrainerIn) geleitet, die über viel Erfahrung und Fachwissen verfügt. Sie weiss, wie mühsam das Training ist. Sie weiss aber auch, dass die Tore nur von den Spielenden erzielt werden und dass nicht in erster Linie die Tore im Training zählen, sondern jene im Wettkampf.

Uns gefällt das Bild des Trainingsaufenthaltes. Ähnlich den Fußballspielenden kommen die Jugendlichen zu einem Trainingsaufenthalt in unsere Einrichtung. Hier können sie üben, experimentieren und lernen, mit ganz persönlichen Schwierigkeiten zurechtzukommen. Der Vorteil des stationären Aufenthaltes liegt darin, dass Jugendliche sich in einem Schonraum befinden, wo es noch nicht "ernst" gilt. Durch Üben und Experimentieren lernen sich die Jugendlichen und ihre Familien von bisherigen nicht erfolgreichen Verhaltensmustern zu trennen.

Kleine, konkrete Schritte

Mit unserer Hilfe, die grosse Geduld und Vertrauen erfordert, finden sie neue Möglichkeiten für ihr Leben, die wirkungsvoll sind. Schon zu Beginn des Aufenthaltes fragen wir die Jugendlichen und ihre Eltern nach den Zielen, die im Laufe des stationären Aufenthaltes erreicht werden sollen, damit der Aufenthalt sobald als möglich erfolgreich beendet werden kann.

Im lösungsorientierten Modell gehen wir davon aus, dass die KlientInnen wissen, was sie erreichen wollen und dass die Ressourcen für die gewünschte Entwicklung vorhanden sind. Wir verstehen uns nicht mehr als ExpertInnen, die bestimmen, was die KlientInnen zu tun haben, sondern als TrainerInnen, die den Jugendlichen helfen, ihren Weg zu gehen. Im Entwicklungsprozess erhalten die kleinen, konkreten Schritte in die gewünschte Richtung unsere grösste Aufmerksamkeit und nicht, die alten, problematischen Verhaltensmuster, die sich in Rückschlägen immer wieder zeigen. Das Globalziel wird in kleine, wöchentlich neu formulierte Ziele aufgeteilt, und wir nutzen unser pädagogisches Fachwissen, um das Übungsfeld so zu gestalten, dass Jugendliche Fortschritte machen und erfolgreich sein können.

ExpertInnen des eigenen Lebens

Ganz langsam wachsen Gefühle von Kompetenz und Vertrauen in die eigenen Kräfte. So gedacht, wird sich der stationäre Aufenthalt auch für die Eltern positiv auswirken. Vorübergehend machen die Jugendlichen ihre nächsten Lernschritte in einem andern Lebensraum. So werden die Eltern entlastet und bekommen Luft zum Nachdenken. Mit Hilfe der sozialpädagogisch geschulten MitarbeiterInnen der Institution können sie ohne Druck üben, wie sie in Zukunft in schwierigen Situationen erfolgreich sein können.

Der wichtigste Merksatz des lösungsorientierten Modells ist: "Finde heraus, was die KlientInnen wollen; finde heraus, was die KlientInnen können; finde heraus, welches der nächste Schritt ist, in Richtung auf ein Ziel, das die KlientInnen wollen". Die Klientinnen und Klienten sind die ExpertInnen ihres Lebens, auch wenn sie sich im Moment in einer Krise befinden und nicht recht wissen, wohin die Reise ihres Lebens geht.

Diese Haltung gibt den PädagogInnen den Auftrag, während einer gewissen Wegstrecke des Lebens Begleitung und Unterstützung anzubieten, so wie dies von Rotthaus⁴ pointiert formuliert wurde. Wenn wir die Jugendlichen und ihre Eltern im Aufnahmegespräch fragen: "Was muss in der Zeit des stationären Aufenthaltes passieren, dass ihr am Schluss sagen könnt, der Aufenthalt hat sich gelohnt?", entsteht unausweichlich Kooperation. Die KlientInnen erfahren die Überzeugung der PädagogInnen, dass sie selbst Wesentliches zum Erfolg der Platzierung beitragen können. Damit erleben sie die erste "Selbstwirksamkeit".

Wenn wir vermehrt auf die individuellen Bedürfnisse der KlientInnen eingehen wollen und einen Prozess fördern, bei dem *sie* die ExpertInnen sind, müssen wir die Strukturen der sozialpädagogischen Institution überdenken und zum Teil verändern bzw. neu gestalten. Unsere Coachingarbeit im Rahmen von *Fil rouge* dient diesem Veränderungsprozess des Denkens, des pädagogischen Handelns und der Struktur.

Lösungsorientiertes Coaching

Aufgrund der positiven Erfahrungen in der Werkschule Grundhof haben wir in den letzten Jahren begonnen, grössere und kleinere sozialpädagogische Organisationen in der Schweiz und in Deutschland bei ihrer Suche nach neuen Strategien im Umgang mit erziehungsschwierigen Kindern und Jugendlichen zu unterstützen. Natürlich stand dabei weiter das lösungsorientierte Modell im Vordergrund. Wir hatten aber keine genauen Vorstellungen, wie die Anwendung des lösungsorientierten Modells in andern, vor allem in grösseren Heimen aussehen würde und liessen uns auf einen Prozess des Suchens und schrittweisen Entdeckens ein. Im Laufe der Jahre haben sich gewisse allgemein gültige Gesichtspunkte herauskristallisiert, die wir in unserer Schrift “Einfach, aber nicht leicht’ – Leitfaden für lösungsorientiertes Arbeiten in sozialpädagogischen Organisationen” veröffentlicht haben⁵.

Die Einführung des lösungsorientierten Modells

Die Beratung bei der Einführung des lösungsorientierten Modells in den sozialpädagogischen Einrichtungen muss lösungsorientiert geschehen. Das heisst für uns, wir arbeiten lösungsorientiert und stellen die bekannten lösungsorientierten Fragen. Nach dem Prinzip “die Klientinnen und Klienten sind die ExpertInnen”, bestimmen die Leitung und die Mitarbeitenden das Mass und die Geschwindigkeit der Veränderung. Wir arbeiten ressourcenorientiert, d.h. wir schauen auf das, was schon vorhanden ist, was bereits funktioniert und keiner Veränderung bedarf. Wir fragen: “Was macht ihr gut und was soll so bleiben?” und erst nachher: “Was möchtet ihr verändern?” Der Vorteil dieser Methode liegt darin, dass die Mitarbeitenden am eigenen Leibe erfahren, wie hilfreich diese Werkzeuge sind. Und das macht ihnen Mut, in Zukunft mit ihren KlientInnen auf diese Weise zu arbeiten.

Die Phase der Sensibilisierung

Zu Beginn jeder Phase des Coachingprozesses klären wir den Auftrag mit dem Leitungsteam: “Was muss in dieser ersten Phase passieren, damit ihr sagen könnt, es hat sich gelohnt?” Für das Leitungsteam geht es meist darum, den Mitarbeitenden einen ersten Einblick zu geben in die Welt des lösungsorientierten Denkens und Handelns. Die Leitung erhofft sich, langfristig ein nach aussen kommunizierbares Profil der Einrichtung zu erarbeiten und eine gemeinsame Philosophie zu entwickeln, die gegen aussen und innen Klarheit schafft, wie in dieser Einrichtung gearbeitet wird. Dies ist nur in einem schrittweisen Prozess und in Kooperation mit den Mitarbeitenden möglich. Die Bereitschaft der Mitarbeitenden, sich auf den Prozess einzulassen, wächst mit der Hoffnung und der Aussicht, die Arbeit werde wirkungsvoller, einfacher, hoffnungsvoller, leichter. Diese Phase umfasst in der Regel ein bis drei Tage Workshop, wenn möglich mit dem gesamten Personal. Wir geben einen Einblick in die Grundlagen des Modells, wie es entstanden ist und auf welchem Menschenbild es beruht. Dann stellen wir die lösungsorientierte Gesprächsführung vor und reden darüber, was diese Art des Denkens und Redens für die persönliche Umstellung der Betroffenen bedeutet. Immer wieder nehmen wir Bezug auf ihre Arbeit im pädagogischen Alltag und erläutern, wie sich dieser verändern könnte. Wir demonstrieren und üben mit den Beteiligten an Hand von Praxisbeispielen. Nach dem ersten Tag gibt es eine Pause von mehreren Wochen oder Monaten und die Mitarbeitenden erproben das Gelernte in kleinen Portionen.

Üben von konkreten Gesprächssituationen

Die nächsten Tage beinhalten zuerst eine Aussprache, wie es ihnen mit den Experimenten ergangen ist und was sich verändert bzw. verbessert hat. Dann sprechen wir über die Anwendung im sozialpädagogischen Alltag, z.B. was das lösungsorientierte Handeln im Umgang mit Strafen oder in der Erziehungsplanung konkret bedeutet, oder wie lösungsorientiertes Arbeiten im festen Rahmen des Heims mit unmotivierten KlientInnen aussieht. Wir erklären den Unterschied der Alltagsebene und der Reflexionsebene und was die Einzelgespräche für einen Unterschied zu den üblichen Problemgesprächen mit den Jugendlichen ausmachen. Wir üben die komplexen Gespräche wie z.B. Standortbestimmungen, Fördergespräche in Gruppen, Konfliktbearbeitung. Es wird über das Aufnahme-prozedere gesprochen, damit von Anfang an Kooperation mit den Kindern und deren Bezugspersonen hergestellt wird. Zum Abschluss dieser Sequenz bekommen die Mitarbeitenden klare Aufträge zum Ausprobieren der Werkzeuge. Meist geben wir den Tipp, mit den lösungsorientierten Einzelgesprächen zu beginnen, um den PädagogInnen die Erfahrung zu vermitteln, wie Kooperation mit den KlientInnen konstruiert werden kann.

Die Phase der Umsetzung

Bevor die Phase der Umsetzung beginnt, findet eine zweite Auftragsklärung mit dem Leitungsteam statt. Wir fragen, was am Ende des Coachingprozesses in der Einrichtung anders sein müsste und woran die KlientInnen und die Mitarbeitenden das merken würden? Diese Frage bringt den Prozess der Umsetzung in Gang. Es geht darum herauszuarbeiten, wie das Modell in der Einrichtung schrittweise eingeführt werden kann. Wir suchen nach individuellen Lösungen. Auch die Coaches haben Ideen für diesen Prozess, die sie im Lauf ihrer Beratungstätigkeit gesammelt haben, aber sie geben keine Ratschläge, sondern fördern durch gezielte Fragen den Entwicklungsprozess⁶. Lösungsorientiertes Arbeiten in einer sozialpädagogischen Einrichtung heisst, den Grundsatz “die Klientinnen und Klienten sind die ExpertInnen” in allen Bereichen anzuwenden. Wir entwickeln uns in die Richtung, dass mit den Zielen der KlientInnen gearbeitet wird, dass wir immer weniger über die KlientInnen reden, dafür immer mehr mit ihnen, dass Erziehungsplanung nur noch mit den KlientInnen zusammen geschieht und dass wir mehr darauf schauen, was die KlientInnen können, als darauf, was sie noch nicht können. Diese Grundsätze haben ihre Auswirkungen im strukturellen Bereich und auf der Ebene der pädagogischen Auseinandersetzung.

Tab. 1: Umsetzung des lösungsorientierten Modells

im strukturellen Bereich	im pädagogischen Bereich
Aufnahmegespräche	Einzelkontakte formell und informell
Erziehungsplanung	Alltagsgestaltung: Arbeit, Freizeit, Ferien
Standortbestimmung	Umgang mit Konflikten (z.B. Strafen)
Mitarbeitendengespräche	Fördergespräche in Gruppen

Beratende Unterstützung

Die Art und Weise, wie diese Veränderungen in der Einrichtung stattfinden, ist von Fall zu Fall verschieden. Aus den strukturellen Besonderheiten der Institution, den vorhandenen Ressourcen und den Anforderungen des Modells ergibt sich ein Prozess, der in Bezug auf die einzelnen Schritte und das Tempo institutionsspezifisch gestaltet wird. Unsere Aufgabe besteht darin, das Leitungsteam im strukturellen Bereich, die Wohngruppen und die Schule im pädagogischen Bereich in der Umsetzung zu unterstützen. Wie sieht diese Unterstützung aus?

Im strukturellen Bereich beleuchten wir z.B. das Aufnahmeverfahren und wir fragen das Leitungsteam: “Wie müsste das Aufnahmeverfahren gestaltet werden, damit die lösungsorientierten Grundsätze zum Tragen kommen und damit das Kind und seine Eltern sich selbstwirksam

erleben?“ Aus diesen Fragen heraus überlegt sich das Leitungsteam, was an ihrem Aufnahmeverfahren schon gut ist, was bleiben und was geändert werden soll. Im pädagogischen Bereich arbeiten wir mit den Teams. Wir fördern durch gezielte lösungsorientierte Fragen die Wahrnehmung der Unterschiede: “Was ist anders, besser geworden und woran merkt ihr das? Wie reagieren die KlientInnen auf die Veränderungen?“ Fallbeispiele werden mit dem lösungsorientierten Blick durchleuchtet: “Wie war euer Handeln hilfreich, was würdet ihr in der gleichen Situation in Zukunft anders machen, um noch kompetenter handeln zu können?“ Wir reflektieren mit ihnen ihre Einzelgespräche oder ihre Art der Konfliktbearbeitung. Der Prozess der Umsetzung dauert 1 bis 2 Jahre; es lohnt sich, sich Zeit zu nehmen, in kleinen Schritten zu gehen, um Überforderung und Enttäuschung zu vermeiden. Langsam wächst die Zuversicht über die Wirksamkeit dieses einfachen Modells und das Klima wird besser, wie es von Josef Birrer bei anderer Gelegenheit⁷ beschrieben wurde.

Verankerung, Verselbständigung und Beendigung des Coachingprozesses

Das Ziel dieser Phase ist die Integration der lösungsorientierten Haltung in der Einrichtung. Es wird für uns selbstverständlich, die Menschen mit ihren Zielen und in ihren Schritten ernstzunehmen und zu würdigen. In jeder Situation schauen wir zuerst auf das Geleistete, bevor wir uns darüber unterhalten, was geändert werden soll. Das tun wir, weil wir wissen, dass Entwicklung nur auf dem Gefühl von “kompetent sein” geschieht. Die Qualifikationsgespräche zwischen Heimleitung und Mitarbeitenden unterscheiden sich prinzipiell nicht von den Standortbestimmungen mit den KlientInnen. Es herrscht die gleiche Strategie, nämlich die PartnerInnen kompetent zu machen für ihre Entwicklung.

Die Intensität des Coachings nimmt ab. Lösungsorientiert zu denken und zu arbeiten wird zu einer Selbstverständlichkeit. Das individuelle Profil der Einrichtung – ihre Art, lösungsorientiert zu arbeiten – gewinnt zusehends an Kontur, unser Einfluss geht zurück. Es entstehen immer wieder neue Ideen und Formen zur Förderung der Aufenthaltsgestaltung, zur Schulung neuer Mitarbeitenden unter Nutzung der eigenen betrieblichen Ressourcen. Die gesamte Einrichtung wird zu einem Kompetenzzentrum für lösungsorientiertes Arbeiten und diese Kompetenz beginnt sich schrittweise nach aussen zu manifestieren.

¹ **Berg, I.K., Miller, S.D.1993:** Kurzzeittherapie bei Alkoholproblemen. Heidelberg.
Berg, I.K., Reuss N. 1999: Schritt für Schritt, Verlag Modernes Lernen, Dortmund.

² **Baeschlin, K.; Baeschlin, M.; Wehrli, M. 1995:** Der lösungsorientierte Ansatz als Handlungsmodell für den pädagogischen Alltag eines Schulheims. Vierteljahresschrift für Heilpädagogik und ihre Nachbargebiete VHN 64/2

-
- Baeschlin, K.; Baeschlin, M.; Wehrli, M. 1996:** Lösungsorientierte Familiengespräche im Schulheim, Sozialpädagogik 2/96
- Baeschlin, K.; Baeschlin, M.; Wehrli, M. 2000:** Gewaltprävention in sozialpädagogischen Einrichtungen, Sozialpädagogik 1/2000
- Baeschlin, K.; Baeschlin, M.; Wehrli, M. 1999:** Es kommt nicht drauf an, was der Lehrer sagt, sondern was der Schüler hört., Schweiz. Zeitschrift für Heilpädagogik 2/99
- Baeschlin, K.; Baeschlin, M.; Wehrli, M. 1998:** Individuelle Förderung - -die beste Suchtprävention, Suchtmagazin 12/98
- ³ **Bandura A.(Hsg) 1997:** Self-Efficacy in changing Societies, Cambridge
- ⁴ **Rotthaus, W., 1999:** Wozu erziehen?, Carl-Auer Verlag, Heidelberg
- ⁵ **Baeschlin K.; Baeschlin M. 2002:** Einfach, aber nicht leicht, Leitfaden für lösungsorientiertes Arbeiten in sozialpäd. Organisationen, Bezug:bei den Autoren.
- ⁶ **Radatz, S., 2000:** Beratung ohne Ratschlag , Wien.
- ⁷ **Birrer, J., 1999:** Das Klima ist besser, Suchtmagazin 3/99