

**Wir sind
umgezogen!!**



praxis *im dialog* 2007

Systemische Perspektiven

**10 Jahre
systemische
Ausbildung
- ein Resümee**

Eberhard Bucher

**Lebensräume -
Ein Sozialbetrieb
stellt sich um**

Klaus-D. Liedke

**Eine Schulklasse
als
soziales System**

Cordula Alfes

**Pyramidales
Denken**

Renate Beck

**Sieben Tage hat
die Woche -
Die DGSF-
Jahrestagung
in Leipzig**

Hans-Werner
Eggemann-Dann



Wolf Ritscher
Soziale Arbeit: systemisch
 Ein Konzept und seine Anwendung
 Unter Mitarbeit von Jürgen Armbruster, Elsbeth Lay und Gabriele Rein. 2007. 180 Seiten mit 22 Abb. und 1 Tab., kartoniert
 € 26,90 D
 ISBN 978-3-525-49101-0



Rainer Schwing / Andreas Fryszar
Systemisches Handwerk
 Werkzeug für die Praxis
 2. Auflage 2007. 352 Seiten, kartoniert
 € 29,90 D
 ISBN 978-3-525-45372-8



Jochen Schweitzer / Arist von Schlippe
Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung II
 Das störungsspezifische Wissen
 2. Auflage 2007. 452 Seiten mit 13 Abb. und 29 Tab., kartoniert
 € 39,90 D
 ISBN 978-3-525-46256-0

Arist von Schlippe / Michael Grabbe (Hg.)
Werkstattbuch Elterncoaching
 Elterliche Präsenz und gewaltloser Widerstand in der Praxis
 2007. 292 Seiten mit 4 Abb. und 6 Tab., kartoniert
 € 29,90 D
 ISBN 978-3-525-49109-6



Helga Brüggemann / Kristina Ehret-Ivankovic / Christopher Klütmann
Systemische Beratung in fünf Gängen
 Ein Leitfaden
 2. Auflage 2007. 150 Seiten mit 16 Abb., kartoniert
 € 19,90 D
 ISBN 978-3-525-49096-9



25 Praxiskarten
 2. Auflage 2007. 26 Seiten
 € 16,90 D
 ISBN 978-3-525-49097-6

Buch und Karten zusammen € 29,90 D
 ISBN 978-3-525-49098-3

Im Herbst 2007 erscheint:
 Ariane Bentner
Systemisch-lösungsorientierte Organisationsberatung in der Praxis
 2007. Ca. 216 Seiten, kartoniert ca. € 24,90 D
 ISBN 978-3-525-49120-1

Systemische Perspektiven

von Rainer Schwing

Die Beiträge dieser Ausgabe spiegeln die Vielfalt unserer Tätigkeiten:

Eberhard Bucher berichtet über Effekte einer umfassenden systemischen Weiterbildung in seiner Erziehungshilfe-Einrichtung, die in weitreichenden Veränderungen steht, er skizziert Anforderungen, Entwicklungslinien und Lösungsansätze. Cordula Alfes, Absolventin unserer Weiterbildung, arbeitet sehr effektiv mit systemischen und psychodramatischen Methoden in Gruppensettings. Wie das geht, zeigt ihr Bericht.

Wie komplexe Zusammenhänge auf das wesentliche fokussiert und prägnant dargestellt werden können, zeigt Renate Beck. Sie wird dazu auch einen Vortrag im Rahmen der praxis-impulse-Reihe halten und die Methoden im November in

einem Seminar vermitteln.

Und wie immer finden Sie einen Kongressbericht: Die DGSF-Jahrestagungen sind ein gutes Forum für Lernen, Austausch und innovative Anregungen. Hans-Werner Eggemann-Dann war dort und berichtet, was er erlebt hat. Übrigens: vom 10.-13. Oktober 2007 haben Sie die Chance, ähnliches zu erleben: die DGSF-Jahrestagung findet in Ulm statt und bietet wieder ein spannendes und anspruchsvolles Programm.

Wenn wir schon bei den Vorankündigungen sind: Der Göttinger Neurobiologe Prof. Gerhard Hüther war in diesem Jahr schon zum zweiten Mal in Hanau und hat vor 200 begeisterten Zuhörern gesprochen. Dieses Jahr lernte er bei uns Maria Aarts kennen, und beide stellten spontan fest, wie eng verwandt ihre Konzepte sind.

Sie werden am 16. Januar 2008 gemeinsam eine Fachkonferenz in Hanau gestalten: „Marte Meo meets neurobiology“. Es lohnt sich, den Termin vorzumerken. Nähere Infos dazu finden Sie in unserem Jahresprogramm 2008, erscheint im November 07.

Übrigens: Maria Aarts wird ab 2008 einen weiteren Ausbildungsgang in Marte Meo in Hanau anbieten.

Auch erfreulich: Die erste Auflage unseres Buchs „Systemisches Handwerk“ war nach 5 Monaten verkauft, die zweite Auflage befindet sich seit März im Handel. Auf unserer Web-Seite können Sie im Inhaltsverzeichnis stöbern.

Auch in diesem Jahr bieten unsere praxis-impulse spannende Themen und intensives Lernen in überschaubarer Zeit. Nicht nur dazu laden wir Sie herzlich ein.

praxis impulse Fachvorträge und Werkstattgespräche			
Hanau			
Renate Beck	22.08.2007		
Pyramidales Denken: Wie Informationen prägnant strukturiert und empfängerorientiert präsentiert werden			
Prof. Dr. Dr. Rolf Haubl + Bettina Daser	01.10.2007		
Warum sollten nicht Töchter erste Wahl sein? Familiendynamik und Nachfolgeberatung in Familienunternehmen			
Nürnberg			
Prof. Dr. med. Friedebert Kröger		25.07.2007	
Niemand ist alleine krank: Systemische Familienmedizin			
Prof. Dr. Winfried Hosemann + Wolfgang Geiling			19.11.2007
Systemische Sozialarbeit: Was bringen systemtheoretische Übungen für die Praxis?			
Erfurt			
Wolfgang Nöcker + Rainer Schwing	09.07.2007	Petra Girolstein	13.09.2007
Skulpturen und Aufstellungen: Wie es geht, wo es nutzt, wo es schadet		Elterncoaching	

Programm und Tätigkeitsfelder des Instituts

Zertifikatsweiterbildungen

**Systemisches Arbeiten
in Sozialarbeit, Pädagogik, Beratung und Therapie**
Anerkennung als systemische Beraterin DGSF

**Systemische Therapie
mit Einzelnen, Paaren
und Familien**
Anerkennung als
systemischer Therapeut DGSF

**Systemische Supervision und
Organisationsberatung**
Anerkennung
als systemische
Supervisorin DGSF

**Systemische Therapie
mit Kindern
und Jugendlichen**
Anerkennung durch
DGSF beantragt

Marte Meo
Video-unterstütztes Coaching
für Eltern und ErzieherInnen

**Ressourcenorientierte
Paartherapie**

Kompetenzentwicklung und Beratung

**In-house
Weiterbildungen
Fach- und Führungskompetenzen**

**Workshops:
fachliche Kompetenzen
persönliche Entwicklung**

**Supervision
Coaching**

Organisationsberatung



Ab 2007 auch in Erfurt!

Systemisches Arbeiten in Sozialarbeit, Pädagogik, Beratung und Therapie Programm Thüringen 2007 - 2009, Erfurt Beginn: Dezember 2007

Kursleitung: Ingrid Sorge-Wiederspahn und Rainer Schwing

Diese Weiterbildung wurde seit 18 Jahren bisher 50 mal durchgeführt, davon 10-mal komplett als interne Weiterbildung für Träger psychosozialer Einrichtungen. Sie ist anerkannt durch die Deutsche Gesellschaft für Systemische Therapie und Familientherapie (DGSF e.V.) als Ausbildung in systemischer Beratung.

Sie wollen schnuppern? Kostenlose Einführungsworkshops:

Hanau: Samstag, 14.07.2007 **Erfurt:** Donnerstag, 30.08.2007 **Nürnberg:** Samstag, 08.09.2007

Workshops 2007 in Erfurt

Kurz, gut, effizient: Methoden systemischer Gesprächsführung 09. – 11.07.2007

Rainer Schwing

Das heiße Eisen: Konstruktive Konfliktbewältigung 31.08. – 02.09.2007

Rainer Schwing

**Als die inneren Bilder laufen lernten...
Aufstellungsvarianten für die systemische Beratungspraxis** 14. – 15.09.2007

Petra Girolstein + Wolfgang Nöcker

praxis impulse **Fachvorträge und Werkstattgespräche in Erfurt**

**Skulpturen und Aufstellungen:
Wie es geht, wo es nutzt, wo es schadet** 09.07.2007

Wolfgang Nöcker + Rainer Schwing

Elterncoaching nach Haim Omer 13.09.2007

Petra Girolstein

Wer nicht in Thüringen wohnt:

warum nicht das Nützliche mit dem Schönen verbinden? Erfurt ist eine wunderschöne Stadt und Lernen lässt sich gut mit einem Kurzurlaub kombinieren.

10 Jahre systemische Ausbildung - ein Resümee

von Eberhard Bucher

Anfangen hat es mit einer Ausbildungsreihe in systemischem Fallmanagement, die wir vom praxis institut zusammen mit Jochen Schweitzer-Rother für die Stadt Ludwigshafen realisierten. In den folgenden zehn Jahren haben wir sämtliche MitarbeiterInnen des Ludwigshafener Zentrums für individuelle Erziehungshilfe in zweijährigen Weiterbildungen in systemischer Erziehungshilfe trainiert. Und die Zusammenarbeit geht weiter: neue MitarbeiterInnen kommen dazu, die Einrichtungen der Region sind gut vernetzt und veranstalten inzwischen gemeinsam die Weiterbildungsreihen. Eine ungeheure Investition an Zeit und Geld. Ob es sich gelohnt hat? Darüber schreibt der Leiter des Zentrums, Eberhard Bucher.

Das Ludwigshafener Zentrum für individuelle Erziehungshilfe war ursprünglich bis Anfang der 90er Jahre ein traditionelles Kinderheim. Selbstverständnis der Einrichtung war damals in erster Linie, eine Elternersetzende Rolle bei der Betreuung und Erziehung von Kindern und Jugendlichen wahrzunehmen. Mit dem durch das KJHG erforderlichen Paradigmenwechsel im Bereich der erzieherischen Hilfen – weg von kompensierenden Hilfen hin zu aktivierenden Konzepten – ergaben sich erhebliche Auswirkungen auf Konzept- und Angebotsstruktur des damaligen Kinder- und Jugendwohnheimes. Neben dem Aufbau einer differenzierteren Angebotsstruktur galt es vor allem, eine umfangreiche und nachhaltige Personalentwicklung in Angriff zu nehmen. Wir haben uns damals bewusst für ein systemisches Handlungskonzept entschieden und mit verschiedenen Instituten darüber verhandelt, wie ein langfristig angelegtes, sehr an der pädagogischen Praxis orientiertes Konzept aussehen kann und welche Konsequenzen dies möglicherwei-

se für die Ablauf- und Konferenzstrukturen haben muss bzw. wird. Der Auftrag für eine zweijährige Weiterbildung von damals 22 pädagogischen MitarbeiterInnen ging dann an das praxis institut. Daraus hat sich nun eine sehr lange und äußerst konstruktive Zusammenarbeit entwickelt, die auf vielfältige Weise die Entwicklung der Hilfen zur Erziehung in der Region beeinflusst hat. Seit 1996 finden in zweijährigem Rhythmus Weiterbildungskurse statt – seit langem natürlich nicht mehr nur für uns – sondern in Kooperation mit anderen Jugendhilfeeinrichtungen der Region. Beim aktuellen Kurs sind insgesamt 8 verschiedene benachbarte Jugendhilfeeinrichtungen beteiligt. Das ehemalige Kinder- und Jugendwohnheim hat sich inzwischen zum „Ludwigshafener Zentrum für individuelle Erziehungshilfen“ (LuZiE) entwickelt. Wir haben ein sehr differenziertes Angebot an stationären, teilstationären und ambulanten Hilfen sowie familiäre Betreuungskonzepte (Erziehungsstellen, Pflegekinderdienst, Bereitschaftspflegefamilien). Wir

stehen außerdem eng im Verbund mit anderen Jugendhilfeeinrichtungen sowie der Kinder- und Jugendpsychiatrie vor Ort und arbeiten stetig an einer gemeinsamen Qualitätsentwicklung. Boten wir ursprünglich 70 stationäre Plätze an, so betreuen wir aktuell ca. 350 laufende Fälle im Bereich der Hilfen zur Erziehung.

Diese erfreuliche und bis heute inhaltlich, organisatorisch und finanziell erfolgreiche Entwicklung war nur mit einer sehr weit gehenden Qualifikation der MitarbeiterInnen zu erreichen und hatte erhebliche Auswirkungen auf die Ablauf- und Konferenzstrukturen der Gesamteinrichtung. Ich will einige Ergebnisse im Folgenden an drei Themenbereichen aufzeigen:

Konzeptqualität

Grundsätzlich gibt es bei uns inzwischen quer über alle Leistungsbereiche hinweg ein einheitliches Fallverstehen. Vor dem Beginn einer Hilfe erfolgt immer eine

sorgfältige Exploration durch den federführenden Pädagogen unter Einbeziehung der Betroffenen. Der Exploration schließt sich eine Fallvorstellung und die Erstellung einer Fallkonzeption im Team an. Ausgehend von dieser Fallkonzeption werden mit den Betroffenen die Ziele der Hilfe besprochen, vereinbart und schriftlich festgehalten. Die fallbearbeitende Mitarbeiterin ist im Folgenden für die Arbeit an den Zielen federführend verantwortlich. Überschneiden sich Hilfen, oder sind an Hilfen verschiedene Bereiche des LuZiE beteiligt, findet eine regelmäßige Abstimmung des Hilfekonzepts unter Federführung der „Prozessmanagerin“ statt. Das Prozessmanagement (PM) liegt in der Regel bei den jeweiligen Abteilungsleitungen – in Fällen von abteilungsübergreifenden Hilfen sprechen sich die Abteilungsleitungen ab, wer das PM übernimmt und damit in diesen Einzelfällen auch die Dienst- und Fachaufsicht wahrnimmt. Nach außen – gegenüber dem beauftragenden Jugendamt, den Kooperationspartnern und insbesondere gegenüber den Hilfeempfängern treten wir immer geschlossen auf, d.h. sprechen wir mit einer Sprache. Die einzelnen beim LuZiE vorhandenen Hilfsangebote und Leistungsbereiche sind durchlässig und können beliebig miteinander verknüpft werden. Im Zentrum steht immer der individuelle Bedarf des Hilfe-Adressaten.

Konferenzstrukturen

Für alle Leistungsbereiche beim LuZiE gelten einheitliche Konferenz- und Ablauf-

strukturen. Diese Strukturen sind beschrieben und allen Mitarbeiterinnen bekannt. Notwendige Anpassungen erfolgen regelmäßig unter Einbeziehung der Mitarbeiter. Ergebnisse und Vereinbarungen werden immer und einheitlich dokumentiert und sind für alle stets überprüfbar.

Mitarbeiterführung

Die bei allen Pädagoginnen vorhandene standardisierte systemische „Grundausbildung“, das in den Strukturen abgebildete „Fallverstehen“, sowie die einheitlichen, transparenten Konferenzstrukturen und Zuständigkeiten führen zum einen zu einem Höchstmaß an Verantwortungsbeurteilung beim Einzelnen, zum anderen zu verlässlichen, für alle verbindlichen Standards. Dies bringt ein großes Maß an Sicherheit auch in komplexen Einzelfällen und gibt den beteiligten Fachkräften ständig die Möglichkeit zur kritischen Reflexion des eigenen beruflichen Handelns. Ergebnisse lassen sich überprüfen, in der Dokumentation nachweisen und führen zu einem hohen Maß an Arbeitszufriedenheit.

Durch den durchgehend über alle Leistungsbereiche der Einrichtung hinweg vorhandenen Kompetenzzuwachs erfahren die Mitarbeiterinnen viel positive Rückmeldung von außen und fühlen sich in ihrem beruflichen Handeln bestärkt. Die Kreativität im Einzelfall ist gewachsen und führt immer wieder zu erstaunlich findigen Lösungen und guten Ergebnissen. Haltungen gegenüber dem Klientel (Wert-

schätzung, Verantwortungsdelegation usw.) zeigen sich auch in der Haltung der Mitarbeiter untereinander sowie zwischen Leitung und Mitarbeiterschaft. Diese konstruktive und positive Atmosphäre prägt die Gesamteinrichtung nach innen und nach außen.

Auswirkungen auf Kooperationspartner

Arbeitete vor Jahren jede Jugendhilfeeinrichtung in unserer Region mehr oder weniger „vor sich hin“ – findet inzwischen ein reger Austausch statt. Konkurrenz ist zwar immer noch da – sie steht aber nicht mehr im Vordergrund der Kontakte, vielmehr findet eine gemeinsame Personalqualifizierung statt, werden Angebote untereinander abgesprochen, gibt es Unterstützung im Einzelfall und wurde ein gemeinsamer Gesprächskreis (Qualitätszirkel) zu einer wichtigen Plattform des Austauschs mit dem Stadtjugendamt Ludwigshafen. Rahmenbedingungen für gelingende Hilfen werden mit dem Jugendamt diskutiert und vereinbart, Ideen ausgetauscht und Erfahrungen weitergegeben. War ursprünglich nur LuZiE „beschäftigt“ mit der systemischen Qualifizierung, ist dies inzwischen das Anliegen beinahe aller Jugendhilfeeinrichtungen in der Region.

Inhaltliche und wirtschaftliche Auswirkungen auf das LuZiE

Dies könnte eine eigene ausführliche Betrachtung wert sein – hier sollen die Er-

gebnisse an wenigen Stichpunkten kurz aufgezählt sein:

Dauer von Hilfen:

In den vollstationären Wohngruppen gibt es inzwischen eine durchschnittliche Aufenthaltsdauer von ca. 1,4 Jahren. Die erfolgreiche Rückführung in Verbindung mit Elterntrainingsprogrammen ist die Regel. Wenn dies nicht erreicht werden kann, erfolgt immer eine Überprüfung, ob langfristige familiäre Betreuungskonzepte möglich sind. Natürlich sieht die Dauer dann anders aus, dies ist dann Ziel der Maßnahme und muss im Interesse der betroffenen Kinder und Jugendlichen auch so angelegt sein.

Bei den ambulanten Hilfen können wir uns bei der Dauer der Hilfe und den erreichten Veränderungen ganz gut messen lassen. Die Maßnahmen sind effizient und zielgerichtet und werden unter Einbeziehung aller Beteiligten ständig an der Zielerreichung gemessen. Wir lassen uns gerne und regelmäßig „in die Karten sehen“.

Auslastung / Auftragslage

Wir haben in sämtlichen Leistungsbereichen eine überdurchschnittliche Nachfrage mit Wartelisten. Dies sichert uns zum einen gute wirtschaftliche Ergebnisse, führt aber auch zu einer hohen Arbeitszufriedenheit bei den Mitarbeitern aus zwei Gründen: Sie fühlen sich in hohem Maße anerkannt und wertgeschätzt und wir können uns auf die „Fälle“ konzentrieren, die ihm Rahmen der Explorationsergebnisse einen erfolgreichen Hilfeverlauf erwarten lassen. Wir haben keinerlei wirtschaftliche

Veranlassung, uns auf Hilfen einzulassen, bei denen wesentliche Voraussetzungen für einen erfolgreichen Verlauf fehlen. Das heißt nicht, dass wir uns nur die „Rosinen“ herausuchen, vielmehr arbeiten wir nach der sorgfältigen Exploration und sozialpädagogischen Diagnostik in Gesprächen mit den Hilfeempfängern sowie den Sozialen Diensten des Jugendamtes an den Voraussetzungen und schaffen dadurch die Grundlagen für gelingende Hilfen.

Neue Aufgaben

Inhaltlich und organisatorisch sind wir in den vergangenen Jahren nicht stehen geblieben, sondern haben uns ständig und erfolgreich weiterentwickelt. Veränderung ist inzwischen Tradition und gehört zum laufenden Geschäft. Spannend ist dabei, dass wir regelmäßig angefragt werden, wenn in bestimmten Arbeitsfeldern oder Sozialräumen neue Aufgaben zu bewältigen sind (z.B. Frühförderung von Risikofamilien, Kinder psychisch kranker Eltern, soziale Trainingskurse (CT und AAT), Pflegekinder/-familienbetreuung, Konzept Bereitschaftspflege usw. Wir müssen dafür nicht werben und „kämpfen“, es wird uns zugetraut, dass die Aufgaben, die wir übernehmen auch zur Zufriedenheit und mit Erfolg ausgeführt werden. Die Vielfalt der Leistungsbereiche, die Durchlässigkeit der Angebote, die Möglichkeit für den Einzelfall passende Hilfen zu schaffen und dabei nicht nur auf die eigenen, sondern auch auf die Ressourcen zahlreicher anderer Institutionen zurückgreifen zu können, sichert unsere langfristige Existenz auf einem zufriedenstellend hohen Niveau.

Zusammenfassung:

In den vergangenen 12 Jahren haben wir eine für uns sehr erfreuliche Entwicklung gemacht. Dies hat seine Ursache selbstverständlich nicht nur – aber in der Hauptsache – in der Mitarbeiterqualifikation. Die immensen Investitionen in Personal- und z.T. auch Organisationsentwicklung haben sich für uns sehr gelohnt – ich würde es heute wieder so entscheiden. Eine zentrale Erfahrung dabei ist, dass die Qualifizierung einzelner Mitarbeiterinnen wenig Sinn macht, vielmehr ist entscheidend, zum einen breit zu qualifizieren und zum anderen ständig zu überprüfen, wie dementsprechend die Ablauf- und Konferenzstrukturen angepasst und weiterentwickelt werden müssen. Nur wenn das erworbene Know-how sich auch in den Konzepten wieder findet und die Mitarbeiterinnen die Rahmenbedingungen vorfinden, das Erlernte auch in der Praxis umzusetzen, ist eine nachhaltige, inhaltlich und wirtschaftlich erfreuliche Wirkung zu erzielen. Die positiven Ergebnisse wirken sich aber nicht nur auf die wirtschaftlichen Aspekte aus – vielmehr nimmt dies Einfluss auf viele andere Bereiche und ergänzt und beeinflusst sich gegenseitig.

Ich kann dazu abschließend anführen:

- Auch in einer mittleren Großstadt wie Ludwigshafen findet unter den Menschen viel Austausch statt. Es spricht sich herum, wie LuZiE mit seinen Klienten umgeht und wie und ob man dort Hilfe für sich und seine Familie bekommen hat. Im Rahmen des Wunsch- und

Wahlrechts entscheiden sich die Menschen für uns.

- Die MitarbeiterInnen haben eine sehr hohe Arbeitszufriedenheit – wir haben kaum Fluktuation, die Krankheitsquote ist erheblich unter dem kommunalen Durchschnitt.
- Bei den politisch Verantwortlichen haben wir ein hohes Ansehen – uns wird viel Leistung zugetraut. Wir werden un-

terstützt und über uns wird viel Positives erzählt. Dies wiederum hat Einfluss auf den Haushalt, den Zufluss von Spenden, Erbschaften und Stiftungsmitteln und unterstützt eine insgesamt konstruktive Haltung gegenüber der Jugendhilfe.

- Wir bekommen gute Unterstützung durch die örtliche Presse und bemühen uns ständig um eine aktive Öffentlichkeitsarbeit. Da wir dabei durchaus immer wieder Klienten einbeziehen – z.B. durch Interviews, Auftritten bei

Fachtagungen usw. entsteht ein Klima von Interesse, Wohlwollen und Respekt. Dies wiederum nimmt Einfluss auf viele andere Dinge.

Ein langfristig angelegtes Konzept zur Mitarbeiterqualifizierung, welches auch die Strukturen und Abläufe mit einbezieht, hat aus unserer Sicht nur positive Auswirkungen. Es lohnt sich in jeder Hinsicht.



DGSF

**Deutsche Gesellschaft
für Systemische Therapie
und Familientherapie**

Die DGSF ist ein berufsgruppen- und schulenübergreifender Fachverband für systemische Therapie, Beratung und Supervision. Sie ist im September 2000 entstanden aus dem Zusammenschluss von DAF (Deutsche Arbeitsgemeinschaft für Familientherapie, gegründet 1978) und DFS (Dachverband für Familientherapie und systemisches Arbeiten, gegründet 1987). Mitglieder der DGSF sind Angehörige verschiedenster psychosozialer Berufsgruppen, die eine systemische Qualifizierung absolviert haben und zahlreiche Ausbildungsinstitute. Der Verband vertritt derzeit über 2500 Mitglieder.

AusbildungsteilnehmerInnen können zum halben Jahresbeitrag Mitglied werden. Ihre Vorteile: Einbindung in einen starken Fachverband mit zahlreichen Kontaktmöglichkeiten, kostenloser Bezug der vierteljährlichen Fachzeitschrift *Kontext*, reduzierte Gebühren bei Kongressen der DGSF.

**Die nächste DGSF-Jahrestagung findet vom 10.-13.10.2007 in Ulm statt
näheres dazu: www.dgsf.org oder 02 21 / 61 31 33**

Lebensräume - Ein Sozialbetrieb stellt sich um

von Klaus-D. Liedke

Veränderungen sind mühsam, aber unumgänglich. Die Kunst besteht darin, eine Kultur zu schaffen, in der Neues mit Neugier angegangen wird und aktiv experimentiert wird. Das heißt nicht, sich politischer Wertungen über manche Entwicklungen zu enthalten. Aber wenn wir nicht beim Schimpfen stehen bleiben, können wir vielleicht auch Chancen entdecken und Spaß daran entwickeln, das Neue selber zu gestalten. Wie sich die Lebensräume Offenbach auf den Wandel einstellen, beschreibt ihr Geschäftsführer Klaus Liedke. Da gibt es viel Bewegung, viele Experimente und durchaus das Miteinander von quicklebendigem Ausprobieren und genervten Bremsmanövern. Und vielleicht gehört beides, wie die zwei Seiten einer Münze, zu jedem Veränderungsprozess dazu.

Müssen wir denn dauernd etwas anders machen, einen Sozialbetrieb ständig umbauen? Ich fürchte, ja. Es genügt ja auch in der Sozialarbeit längst nicht mehr, einmal gelernte Hilfen und erprobte Arbeitsmethoden einfach fortzusetzen, wenn sich die Welt ständig verändert. Die Erwartungen an die Unterstützung von Menschen, die nicht allein zurechtkommen, wandeln sich und mit ihnen die gesellschaftliche Aufgabe für unsere Betriebe. So müssen wir stets nach zeitgemäßen Lösungen für soziale gesellschaftliche Probleme suchen, und wenn es sein muss eben immer wieder oder ständig. Aber man ist von dieser Haltung gelegentlich weit entfernt, denn das Vertrauen auf das Netz der sozialen Sicherung sitzt tief und die verbrieften Einrichtungen versprechen noch immer hinreichenden Segen.

Hier schreibt ein schon etwas älterer Hase der sozialen Arbeit. 1972 habe ich das damals noch ganz neue Studi-

um der Sozialpädagogik abgeschlossen, seit 1982 bin ich für Lebensräume in Offenbach tätig, seit 1991 als Geschäftsführer. Aus einer kleinen Vereinsinitiative sind zwei ordentliche Betriebsgesellschaften mit über 100 Mitarbeitern erwachsen und wir finden heute neben der sektorisierten gemeindepsychiatrischen Grundversorgung neue Aufgaben im Bereich der beruflichen Integration von Menschen mit Behinderung und Handicaps. Wie viel hat sich da geändert in der Auffassung über soziale Dienste, wie unterschiedlich stellten sich die Aufgaben damals und heute dar, gesellschaftspolitisch und sozialrechtlich, fachlich und wirtschaftlich.

Unser Fachgebiet, die Behindertenhilfe steht vor großen Herausforderungen: Einst freizügig gewährte Mittel sind knapp und allseits herrscht zurückhaltende Zahlungsbereitschaft, anderes ist meist wichtiger. Leistungsträger, Leistungserbringer, Leistungsempfänger und

auch die Bürger entwickeln eine Art neuen Hospitalismus, wenn sie sich an üppige Begleitung von Menschen in allerlei Lebenslagen gewöhnen, ohne die es vielleicht nur scheinbar nicht geht: Für soziale Probleme sind andere da und wir leben davon ja nicht schlecht. Nur wird dieser Standard kaum für alles ausreichen, was an Hilfsbedürftigkeit auf uns zukommt. Währenddessen bildet sich aber auch ein neues Verständnis von Teilhabe und Selbstbestimmung heraus, und das ist inzwischen längst sozialrechtlich verbrieft. Mit der Einführung des persönlichen Budgets ist der nächste Wandel der Vergütungsstruktur zu erwarten.

Bevor wir uns nun durch langes Abwarten leichtfertig in Not begeben, versuchen wir bei Lebensräume lieber, den Prozess des Wandels aktiv mit zu gestalten. Deswegen stellen wir uns sozusagen freiwillig den immer wieder neuen Herausforderungen, entwickeln Ideen

und probieren aus, verwerfen was nicht geht und bewahren das Beste davon. Den Stand der Dinge stelle ich hier mit einigen Konzepten einer modernen Unternehmensführung im Sozialbetrieb vor.

Zentren der sozialen Arbeit

Anstelle sozialrechtlich separierter Einrichtungstypen bevorzugen wir Zentren der sozialen Arbeit mit festgelegten Versorgungsaufgaben. Unsere Dienststellen sind weitgehend eigenständige Betriebsteile, deren Leistungen jeweils auf eine bestimmte Region und Zielgruppe bezogen und an geeigneter Stelle platziert sind und die alle uns möglichen Leistungen im Verbund führen. Manchmal sind Auftraggeber wegen der angeblichen „Marktmacht“ etwas skeptisch, aber der Vorteil vollständiger, zuverlässiger und günstiger Hilfeleistung ist nicht zu übersehen. Diese Versorgungskonstellation wurde übrigens niemals an uns herangetragen, sondern war immer Ergebnis eigener Vorschläge oder schlichten Handelns mit Ziel und Konsequenz, manchmal auch mit etwas Glück.

Teilautonome Arbeitsgruppen

Um unsere Mitarbeiter nicht von fachlich wünschenswerter oder wirtschaftlich sinnvoller Tätigkeit abzuhalten, haben wir die klassische Teamarbeit aufgegeben und teilautonome Arbeitsgruppen eingeführt. Nun werden die gesamten Aufgaben einer Niederlassung unabhängig von einem bestimmten Einrichtungs-

typ nach Grunddiensten des Hauses, Betreuungsdiensten für Klienten und speziellen Funktionsdiensten geordnet und auf Gruppen von Mitarbeitern verteilt. In einer Zielvereinbarung sind die Aufgaben exakt und aktuell niedergelegt. Man meidet Überschneidungen und Doppelarbeit, lastet Leerzeiten besser aus, ermöglicht elegante Übergänge ohne Wechsel von Wohnung und Bezugsperson, Vorgesetzte weisen weniger an und delegieren mehr, Mitarbeiter gewinnen Freizügigkeit und der Betrieb steigert seine Leistung. Das Konzept ist vor drei Jahren im Unternehmen eingeführt worden und funktioniert bei gelegentlich nötiger Nachbesserung gut.

Katalog der Hilfeleistungen

Über die Jahre, mit zunehmend kompliziertem Leistungsrecht und differenzierter Hilfserwartung sind viele einzelne und umfangreiche Maßnahmen zusammengekommen und beinahe haben wir die Übersicht verloren. Aus der schlichten Auflistung unserer Leistungsvereinbarungen ist mittlerweile ein Katalog der Hilfeleistungen entstanden, in dem sich große und kleine, einzelne und komplette Maßnahmen, private und öffentliche, persönliche und kollektive Hilfsangebote finden. Wir haben entdeckt, was außerhalb formal anerkannter Einrichtungen alles möglich und nützlich ist und so gibt es jetzt beispielsweise das Frühstück auch ohne dazugehöriges Heim, eine pauschale Grundversorgung übernehmen wir gern im Privatauftrag, wir beschäf-

tigen Personen ohne Maßnahmeträger, usw. Es ist schon ganz erstaunlich, welches Leistungsvermögen wir im Betrieb verborgen hatten und nun immer besser zu nutzen lernen.

Integriertes Managementsystem

Aber die Administration eines solchen Leistungskatalogs erwies sich als ziemlich anspruchsvoll. Wir brauchten erst ein betriebswirtschaftlich stimmiges Konzept, um alle unsere Hilfeleistungen einheitlich bewerten und beschreiben zu können, für das Angebot nach Außen und den internen Austausch im Betrieb. Es zeigt sich, dass die Kommunikation über das Leistungsgeschehen viel mehr als Hilfeplanung und Dokumentation bedeutet, dass vielmehr ein Abbild des gesamten Hilfeleistungsprozess gebraucht wird. Auf Grundlage eines selbst entwickelten Modells lassen wir nun eine spezielle Software programmieren, unser integriertes Managementsystem für soziale Hilfeleistungen. Alle beteiligten Akteure, vom Besucher und Sucher über Mitarbeiter bis zum Manager, sollen ihre Informationen künftig über eine gemeinsame Kommunikationsplattform via Internet beziehen und sich darüber austauschen.

Lebensort und Arbeitsort trennen

Wenn bedürftige Menschen unter einem Dach mit ihren Helfern leben, ergeben sich ungünstige Effekte. Mensch und Umgebung gewöhnen sich aneinander und irgendwann ist es nicht mehr vorstellbar,

das Leben anders zu führen. Deswegen bemühen wir uns, Lebensort und Arbeitsort zu trennen, verlegen Dienstzimmer der Mitarbeiter aus den Wohnbereichen der Betreuten oder diese in andere Unterkünfte. Der übrige Hilfebedarf erweist sich dann manchmal als weniger dringlich, als gedacht. Die Suche nach geeigneten Quartieren ist mühsam und manch formale Hürde steht im Wege, aber mit Hartnäckigkeit und eigener Hausverwaltung verfügen wir schon über eine ganze Reihe frei belegbarer Wohneinheiten. Einigermaßen schwer zu überwinden ist allerdings die allseitige Neigung zum Rückgriff auf vertraute Strukturen, besonders wenn die neuen Arbeitsweisen einmal nicht gut funktionieren.

Päckchen an Hilfe

Die Zerlegung unserer Hilfemaßnahmen in viele kleine Bausteine hat unsere Arbeit flexibel gemacht, aber kein Mensch kann oder will immer aufs Neue überlegen, wie man das für eine einzelne Person wieder zusammenkriegt. Daher suchen wir für bestimmte Personengruppen nach genau der Hilfe, die am besten wirkt, die sich zurückhaltend anbieten

lässt und die letztlich gewollt wird. Ein vor allem für die Beziehung zuständiger Mitarbeiter, die Bezugsperson oder der spezielle Case-Manager, soll die gängigen Maßnahmen so zusammenschneiden, dass wir möglichst passende Pakete und Päckchen an Hilfe anbieten können. Unseren ersten Erfahrungen nach bevorzugen privat zahlende Personen etwa Kombinationen, die einen verbindlichen Kontakt zum vertrauten Mitarbeiter vorsehen, dazu eine Auswahl an möglichen Gruppenbesuchen in vorbestimmtem Umfang und die Zusage, im Fall von Krisen einzugreifen.

Betreuungspfade anlegen

Wir denken außerdem darüber nach, spezifische Betreuungsprogramme anzubieten, die ähnlich der Medical Pathways quasi wie Betreuungspfade angelegt sind. Beginnend mit der Analyse einer Lebenssituation sind bestimmte Phasen vorgesehen, in denen man situationsgerecht auf verschiedene Standardmodule aus unserem Katalog zugreift. Nach ein- oder mehrmaligem Durchlauf, Auswertung und Anpassung der Maßnahmen endet

das Programm der Hilfeleistung mit Empfehlungen in einem geordneten Bericht. Wir erhoffen uns so größeren Spielraum für die individuelle Entwicklung einer Person, stärkere Impulse und bessere Wirksamkeit für Maßnahmen der kurzfristigen Interventionen, für gezielte Rehabilitation und langfristige Lebensbegleitung ebenso. Erste Erfahrungen sammeln wir im Fallmanagement bei der Integration in Arbeit und ein ähnliches Modell könnte wohl auch für psychosoziale Arbeitsbereiche taugen.

Es gibt noch einiges mehr, mit dem sich unser Betrieb beschäftigt und vermutlich wird gar nicht alles umgesetzt werden. Aber in der ständigen Suche nach Möglichkeiten unserer sozialen Arbeit bleiben wir aufmerksam für die Entwicklung der betrieblichen Umwelt, für die Wünsche der Menschen in unserem Unternehmen und die Bedürfnisse derer, für die wir da sind. Schließlich erwarten wir, auch morgen gebraucht zu werden und wollen so die Existenzberechtigung für *Lebensräume* als Firma und die Arbeit für uns Beschäftigte erhalten.

www.leb-of.de

Eine Schulklasse als soziales System

von Cordula Alfes

Systemische und psychodramatische Methoden ergänzen sich sehr gut und viele Praktikerinnen verbinden beide in ihrer Arbeit. Wie das auch außerhalb therapeutischer Settings gelingen kann, zeigt Cordula Alfes in ihrem Beitrag. Diese Zusammenarbeit von Schule und Erziehungsberatung/Jugendhilfe sollte Schule machen: Es braucht gemeinsame Anstrengungen, Lernen von einander und die Überwindung von institutionellen Barrieren wie auch der Grenzen im Denken, um die vor uns stehenden Herausforderungen gut zu bewältigen.

Der Auftrag

Im Jahr 2005 erreichte die Beratungsstelle für Eltern, Kinder und Jugendliche der Stadt Bad Homburg die Anfrage einer Elternbeirätin, ob jemand aus dem Team mit einer fünften Klasse einer weiterführenden Schule arbeiten könne, in der es starke Konflikte unter den Schülern gäbe. Ich arbeite im Team der Beratungsstelle.

Zwei Überlegungen leiteten uns, als wir über ein geeignetes Vorgehen nachdachten. Zum einen sahen wir die Schulklasse als ein soziales System, in dem es darum gehen würde, die Qualität der Beziehungen unter den Schülern zu erfassen und darauf positiv Einfluss zu nehmen. Zum anderen wissen wir, dass Kinder über psychodramatisches Symbolspiel wesentlich besser zu erreichen sind als über „Besprechen“ der Konflikte. Deshalb orientierten wir uns an einem von Aichinger und Holl erarbeiteten Konzept für das Psychodrama mit Schulklassen. Wir entschieden uns, mit der Klasse gemeinsam Geschichten zu inszenieren

und auf diesem Wege Einfluss auf die Gruppenstrukturen zu nehmen. Wir gingen davon aus, dass die Kinder in ihren Inszenierungen die Beziehungen in der Gruppe symbolisch darstellen würden. Damit erhofften wir uns, in metaphorischer Form an den Beziehungen in der Klasse zu arbeiten.

Nachdem alle Beteiligten – die betroffenen Lehrer, der Schulleiter, die Eltern und die Schüler über das Projekt informiert waren und sich damit einverstanden erklärt hatten, begannen wir mit der Umsetzung („Wir“, das sind ein Kollege von der Beratungsstelle, ein Praktikant, die Klassenlehrerin und ich). Um zunächst ein Bild von den Beziehungsstrukturen innerhalb der Klasse zu erhalten, baten wir die Lehrerin, jedes Kind in Form eines Netzes darstellen zu lassen, mit wem es am liebsten spiele oder am meisten zu tun habe. Die Auswertung ergab neben der alterstypischen Trennung von Jungen und Mädchen, dass die Mädchen in zwei Gruppen um jeweils eine zentrale Person organisiert waren, und es darum herum einige ver-

sprengte einzelne gab. Möglicherweise, so unsere Hypothese, könnte es um diese Gruppenzugehörigkeit Kämpfe geben, zumal die Klasse sich ja erst ein halbes Jahr zuvor konstituiert hatte. Anhand der Zeichnungen der Jungen fanden sich Beziehungsketten, die viel Bewegung und Konkurrenz vermuten ließen, ein Freundespaar sowie mehrere Außenseiter. Wir formulierten daraufhin die weitere Hypothese, dass eher instabile und von Konkurrenz geprägte Verbindungen unter den Schülerinnen und Schülern zu viel Unsicherheit und Unruhe in der Klasse führten. Diese befand sich offensichtlich noch in der Formierungsphase.

Interventionen und Ablauf der Sitzungen

Das Soziogramm diente uns zugleich dazu, die Klasse in zwei Gruppen von elf bzw. dreizehn Schülern, Jungen und Mädchen gemischt, zu unterteilen. Mit diesen zwei Untergruppen inszenierten wir an jeweils drei Vormittagen je zweieinhalb Stunden lang Rollen-Symbol-

Spiele. Im Vorfeld dieser Treffen entwickelten wir auf der Grundlage der Ideen von Aichinger und Holl Rahmen-geschichten, die die Schüler im Spiel mit eigenen Ideen ausfüllten. Diese Rahmen-geschichten ließen viel eigenen Gestal-tungsspielraum für die Gruppe. Sie waren so geartet, dass es immer ein Abenteuer zu bestehen oder eine Aufgabe zu lösen galt, was nur in Kooperation der gesamt-ten Schülergruppe möglich war.

Wir versetzten die Kinder in eine an-dere Welt- die Wüste Nordafrikas, den Urwald an der Amazonasmündung, die Mafiaszene Chicagos, um Spannung zu erzeugen.

Immer gab es in den Geschichten ver-schiedene Gruppen oder Teams, unter denen wir möglichst genau ausdifferen-zierten, wer Spezialist für was wäre, fragten also immer nach besonderen Fä-higkeiten, die für die Gruppe als Ganze wichtig waren.

So gab es in einem Team von Wüstenfor-schern jemanden, der sich mit Giftschlan-gen auskannte, eine Spezialistin im Fähr-tenlesen und einen Experten im Entziffern von Hieroglyphen.

Der Gedanke dabei war, jedem Kind ei-nen individuellen Beitrag zu ermöglichen und seiner Kreativität Raum zu geben. Außerdem wollten wir für alle deutlich machen, dass zum Gelingen einer ge-meinsamen Unternehmung unterschied-liche Fähigkeiten gebraucht werden. Da-durch hatte jede und jeder seinen Platz in der Geschichte.

Jedes Kind durfte seine Rolle selbst aus-wählen und gestalten. Unter den Kin-dern, insbesondere unter den Jungen, waren die „starken“ Rollen der bewaff-neten Helden zunächst am attraktivsten. Wir nutzten die Ausdifferenzierung der Rollen auch, um ein Gegengewicht dazu zu setzen und deutlich zu machen, dass auch ein Arzt wichtig ist oder eine Spe-zialistin im Lesen von Geheimschriften oder jemand, der zwischen dem Bedui-nenstamm und den Forschern übersetzen kann. Auf der Ebene symbolischen Spiels war es wesentlich leichter und offensicht-licher, den Schülern die Wertigkeit sol-cher Fähigkeiten zu vermitteln als dies über einen kognitiven Zugang möglich gewesen wäre. Außerdem bot das Spiel die Gelegenheit, eine Kooperation zwi-schen verschiedenen Spezialisten gleich einzuüben.

Unsere Aufmerksamkeit in der Arbeit mit der Schulklasse war primär auf Gruppen-prozesse und nicht auf einzelne Kinder gerichtet. Entsprechend entwickelten wir aus den Beobachtungsergebnissen einer Stunde die nächste Geschichte, die dar-auf ausgerichtet war, an vorhandenen Gruppenstrukturen anzuknüpfen und auf deren positive Entwicklung hinzuwirken.

Konkret liefen die Gruppensitzungen so ab, dass wir zunächst mit der jeweiligen Hälfte der Klasse in einer Runde saßen und die Geschichte möglichst spannend erzählten. Dann baten wir die Schüler, sich für Rollen und Teams zu entscheiden und fragten so lange weiter, bis die Auf-

gaben der Einzelnen möglichst genau ausdifferenziert waren. Wir Erwachsene einschließlich der Lehrerin übernahmen Rollen, aus denen heraus es möglich war, das Spiel der Kinder zu unterstützen und, wenn nötig, zu strukturieren. Anschlie-ßend bauten wir aus Tischen, Stühlen und Material aus der Schulrequisite die Kulis-sen und verkleideten uns. Werkzeuge und ähnliches wurden aus von der EB mitge-brachtem Konstruktionsspielzeug gebastelt. Diese Bauphase war wichtig, weil dadurch für alle eine gemeinsame Szene entstand und die Mitspieler sich für die Rollen „anwärmen“ konnten. Sorgfältig gebaute Kulissen waren im Spiel außer-dem wichtige Strukturelemente, die dem Ausbrechen von Chaos vorbeugten und allen halfen, ihre Rolle gut auszufüllen.

Nach dieser umfangreichen Vorarbeit gingen wir daran, die Geschichte zu spielen. Wesentliche Aufgaben der Er-wachsenen waren, Ideen und Beiträge der Kinder zu würdigen und zu unterstüt-zen und sie miteinander in Kooperation zu bringen.

In einem Spiel, in dem eine Mafiabande (gespielt von zwei Erwachsenen) von der Polizei überführt werden sollte, hatte sich ein Mädchen, das in der Klasse eher eine Außenseiterposition einnahm, als Spe-zialistin für das Abhören von Telefonen gemeldet. Sie baute sich eine Zentrale und spielte zunächst sehr phantasievoll ganz für sich. Eine Spielleiterin erkundigte sich in der Rolle einer Auszubildenden sehr genau nach der Tätigkeit der Spezialistin und bewunderte ihre Fachkenntnis. Als

herausgefunden werden sollte, wohin die Mafiosi einige Discobetreiberinnen entführt hatten und die Ermittlungen stockten, fragte die Spielleiterin in ihrer Rolle als Auszubildende, ob man hier nicht den Abhördienst einschalten müsse. Das Mädchen konnte einen wesentlichen Beitrag zum Spiel leisten, indem sie den Aufenthaltsort der Bande herausfand und an die Fahnder weitergab. Später verließ sie sogar ihre Zentrale und beteiligte sich an einer gemeinsamen Polizeiaktion.

Zu unseren Aufgaben als Spielleiter ge-hörte auch, überschießend aggressive Impulse von Kindern aufzunehmen und sie dazu anzuleiten, diese in eine für die Gemeinschaft förderliche Form zu brin-gen.

Nachdem eine Gruppe Jungen die Wächter des Beduinenstamms sein woll-te und sich im Spiel entsprechend postiert hatte, fragte einer der Spielleiter bei ih-nen an, ob er sich vielleicht als Pferde-dieb anschleichen sollte, um die kostba-ren Araberpferde zu stehlen. Die Kinder stimmten dem zu. In der Folge kam es zu einer wilden Verfolgungsjagd zu Pferd (mit umgedrehten Stühlen als Pferden), in deren Verlauf der Dieb gestellt und gefes-selt wurde. Die Lehrerin als Beduinenfrau lobte daraufhin die Beobachtungsga-be und die verwegenen Reitkünste der Wachleute, ohne die der Stamm seinen wertvollsten Besitz verloren hätte. Auf di-ese Weise erhielten die Jungen zwei Bot-schaften, nämlich zum einen, dass ihre Aggressivität Raum haben durfte und zum anderen, dass diese, wenn sie sie

für die Gemeinschaft einsetzten, durch-aus wertgeschätzt wurde.

Am Ende der jeweiligen Spielphase setzten wir uns wieder mit allen Teilneh-mern zusammen und baten jedes Kind zu sagen, was ihm im Spiel am besten gefallen habe. Wir nutzten die Gelegen-heit, um in unseren Kommentaren den Beitrag jedes und jeder Einzelnen zum Gelingen des Gesamten hervorzuheben und zu würdigen. Das anschließende Aufräumen bildete den Abschluss der Sequenz. Indem die Kinder die Szenerie beseitigten, konnten sie innerlich aus den Rollen wieder herauskommen.

Entwicklungen im Laufe des Projekts

Im Spielverhalten der Kinder war eine deutliche Entwicklung von der ersten bis zur dritten Stunde erkennbar. Als wir nach der ersten Stunde mit den beiden Spielgruppen die Beziehungsstrukturen unter den Kindern rekonstruierten, fan-den wir eine angespannte Situation. Es gab jeweils eine Gruppe von einigen Jun-gen, die „das große Wort führte“. Diese interessierten sich besonders für starke und mächtige Rollen, wollten Helden und Kämpfer spielen.

In Spielgruppe B gab es einen Jungen, der sich sehr schlecht wehren konnte und der Opfer von Aggressionen dieser Wortführer war. Es gab hier zudem Kon-kurrenz um die Anführerrolle. In Gruppe A war die Aggression nicht so zielgerich-tet. Daneben waren in beiden Gruppen

eine Reihe von Jungen, die über ihre Rollenwahl andere Interessen ausdrück-ten, z.B. als Forscher, die über großes Fachwissen verfügten, als Funker, Na-vigatoren oder als Ärzte und Medizin-männer. Diese Kinder waren großenteils eher vereinzelt und genossen in der Ge-samtgruppe weniger Beachtung. Einige wirkten sozial unsicher und ein Junge suchte stark den Kontakt zu den Erwach-senen. In Gruppe B waren zwei Jungen ein gutes Team, und entwickelten ganz eigene Spielideen.

Bei den Mädchen zeigten sich große Un-terschiede in der psychischen und emoti-onalen Entwicklung. Einige der Mädchen besonders in Gruppe A wirkten schon pubertär. Sie blieben eng zusammen und wählten ihre Rollen im Hinblick auf die Freundinnen, waren zeitweise nicht gut im Spiel, schauten öfter aus dem Fenster oder hingen gelangweilt herum. Sie wa-ren wenig auf das Tun der anderen Kin-der bezogen. Andere Mädchen waren an Abenteuer-Themen interessiert und im Spiel engagiert, hatten viele gute Ideen, verfolgten diese aber eher einzeln oder zu zweit. Sie spielten Forscherinnen, bauten sich Laptops und Laboraus-rüstung oder waren kenntnisreiche Pferdepfle-gerinnen. Diese Mädchen waren gut in der Lage, sich auf das Tun anderer Kinder zu beziehen und leisteten dadurch wichtige Beiträge zum Fortgang der Handlung. Außerdem gab es mehrere Mädchen, die zurückhaltend und unsicher wirkten und ihre Rolle wenig ausdifferenzieren konnten, und die am Rand der Szene blieben.

Insgesamt ergab sich damit für uns ein uneinheitliches Bild. Den Wortführern schien kaum jemand etwas entgegen setzen zu können, da die anderen Schüler und Schülerinnen wenig gebündelt wirkten. Soziale Kompetenzen waren keine hochbewerteten Fähigkeiten.

In der **zweiten Sitzung** waren einige Außenseiter schon besser eingebunden, besonders bei den Jungen. In Gruppe B übernahm ein solcher Junge die Rolle eines Medizinmannes und konnte mit unserer Unterstützung die Erfahrung machen, gefragt und wichtig zu sein. Über einen gemeinsamen Auftrag als Meeresforscher entstand in beiden Gruppen mehr Kontakt und Kooperation zwischen Jungen und Mädchen. In Gruppe B zerfiel der Zusammenschluss aggressiver Jungen; einer von ihnen wurde Wortführer im Indianerstamm und war dort gut integriert. Ein anderer war schlecht eingebunden und versuchte, seine Angriffe gegen das „Opfer“ fortzusetzen. Als die Indianer in ihren Kanus zum Forschungsschiff hinüberpaddelten, um den Forschern ihre Beobachtungen zur Vergiftung des Meeres mitzuteilen, begann dieser Junge den anderen, der zum Indianerstamm gehörte, anzugreifen. Wir machten dies im Spiel aus unseren Rollen heraus zum Thema, indem wir uns laut darüber wunderten, dass dieser doch erfahrene Wissenschaftler durch feindselige Akte die so wichtige Zusammenarbeit zwischen Forschern und Indianerstamm gefährdet und damit unser ganzes Forschungsprojekt riskiere. Ohne die Hilfe

der Indianer seien wir nicht in der Lage, unseren Auftrag auszuführen. Kurze Zeit später fragte ein Spielleiter bei den Kindern an, ob er als Riesenkrake angreifen könnte. Sie stimmten dem zu und in einem gemeinsamen Kampf von Schiffsbesatzung und Indianerstamm konnte die Gefahr gebannt werden.

In beiden Gruppen griff die Strategie, über eine Differenzierung und Spezialisierung die Bedeutung jedes und jeder einzelnen hervorzuheben und mehr Gelegenheiten für Zusammenspiel zu schaffen. Schwierig blieb, dass die pubertierenden Mädchen einen guten Platz finden konnten. Besonders in Gruppe A waren sie auch diesmal nicht gut im Spiel.

In der **dritten Sitzung** bauten wir in eine Geschichte, in der verschiedene Polizeieinheiten gemeinsam der Mafia auf die Schliche kommen sollten, an zentraler Stelle eine Disco ein und machten auf diese Weise den Mädchen ein Angebot, das sie annahmen. Sie gestalteten diese sorgfältig aus und waren als Discobesitzerinnen für das Gelingen der Handlung wichtig. Sie waren diesmal gut in den Rollen und in das Gesamtgeschehen eingebunden, zeigten Mut und Engagement.

In beiden Spielgruppen entstand mehr Kontakt zwischen Jungen und Mädchen über gemeinsame Aufträge. Verschiedene Spezialisten arbeiteten gut und erfolgreich zusammen, es entstanden neue Kooperationsbeziehungen. In Gruppe B

bildeten sich neue Unterteams unter den Jungen, und sie konnten innerhalb dieser neuen Teams mehr eigenes Spiel entwickeln und ihre Ideen entfalten. Das Täter-Opfer-Muster zwischen einigen Jungen hatte sich aufgelöst. Die Kontrahenten gehörten zu verschiedenen, aber gut kooperierenden Unterteams. Ein aggressiver Junge übernahm mit einem anderen zusammen eine schwierige Mission, die nicht so sehr aggressives Auftreten, sondern Mut erforderte, nämlich die Mafiabosse bei einer von ihnen fingierten Geldübergabe zu filmen. Er trug in der Rolle wesentlich zur Überführung der Gangster und damit zum Gelingen der Geschichte bei.

Ergebnis

Auf der Ebene des Spiels unterstützten wir jeden, in der Klasse einen guten Platz und eine gute Rolle im Beziehungssystem zu finden. Wir gaben über die Sitzungen immer wieder symbolisch die Rahmung in die Gruppe, dass für jeden Platz ist. Wir vermittelten, dass es nicht um ein Entweder-Oder gehe, sondern dass sowohl der eine wie der andere mit seinen Fähigkeiten gebraucht werde. Offensichtlich konnten die Kinder das nutzen, um mehr gegenseitige Akzeptanz und Wertschätzung in der realen Situation der Klasse zu praktizieren.

Es zeigte sich, dass wir über die Methode psychodramatischen Spiels mit maßgeschneiderten Geschichten eine positive Veränderung in der sozialen Struktur der

Klasse anstoßen konnten. Auf einem abschließenden Elternabend, auf dem wir über den Verlauf des Projektes berichteten, erzählten die Eltern, dass sich eine große Gruppe Schüler der Klasse nun öfter im Schwimmbad verabrede, und dies auch über die – sonst in der Altersstufe recht unverrückbare – Geschlechtergrenze hinweg. Anscheinend half das gemeinsame „Theaterspiel“ den Schülern, miteinander neue freundschaftliche Beziehungen zu knüpfen. Eineinhalb Jahre später teilte uns die Lehrerin, die an den Spielen teilgenommen hatte, mit,

dass das soziale Miteinander in der Klasse außergewöhnlich gut sei. Dies sei auch der neuen Klassenlehrerin aufgefallen.

Von den teilnehmenden Kindern selbst, die wir zu einem Auswertungstermin noch einmal als ganze Klasse besuchten, bekamen wir die Rückmeldung, wie viel Spaß ihnen das Projekt gemacht habe. Wir baten jede/n, uns eine Zeichnung von der Szene anzufertigen, die ihm oder ihr am besten gefallen hatte. Dadurch wurde deutlich, dass sie voneinander neue positive Bilder gewonnen und gute

Erfahrungen von gelingender Kooperation gemacht hatten.

Eine Nebenwirkung hatte unsere Intervention auch: In der Zeit nach dem Projekt nahmen mehrere Familien, deren Kinder zu der Klasse gehörten, in unserer Stelle Beratung in Anspruch, und bezogen sich darauf, das wir die Kinder ja schon kennen würden. Offenbar war die Arbeit mit der Schülergruppe geeignet, die Schwelle, sich professionellen Rat bei uns einzuholen, zu senken, und wirkte so auch in dieser Hinsicht präventiv.

Fortbildung Sachverständigen Gutachten für Familiengerichte

*Für psychosoziale Fachkräfte mit fundierter Praxis- und Methodenkompetenz
(Sozialarbeiter, Dipl.-Soz., Pädagogen, Supervisoren, Therapeuten, Ärzte)*

Vermittlung aller nötigen Informationen und Kompetenzen zur Erstellung von Gutachten für Familiengerichte im Bereich Regelung der elterlichen Sorge. Umfangreiche und hochwertige Seminarunterlagen (zu Aquis, Exploration, Familiendiagnostik, formalen Anforderungen, etc.) Referenzen durch ehemalige Ausbildungsteilnehmer möglich, Teilnahme eines Familienrichters. Ausführliche Info- und Anmeldeunterlagen unter

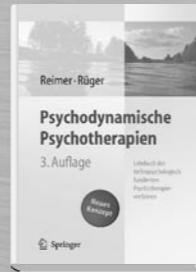
069 82363801 oder im Internet: www.ctp-online.de

Anschaulich und praxisnah.



- Erster Leitfaden zur Psychopharmakotherapie speziell für Klinische Psychologen und Psychotherapeuten

Herbst 2007. Etwa 300 S. 50 Abb. Brosch.
ca. € (D) 34,95; ca. € (A) 35,93; sFr 53,50
ISBN 978-3-540-47957-4



- Die dritte Auflage der „Psychotherapie“ mit neuem Konzept

• Jetzt zusätzlich mit Störungsteil
3., vollst. neu bearb. u. aktual. Aufl. 2007. Etwa 800 S.
50 Abb. Geb. € (D) 79,95; € (A) 82,19; sFr 122,50
ISBN 978-3-540-29987-5



Setpreis nur
€ (D) 189,95;
€ (A) 195,27; sFr 291,00
ISBN 978-3-540-30897-3

- Das einzige deutschsprachige Standardwerk zur Psychoanalyse

Grundlagen

3., überarb. u. aktual. Aufl. 2006. 442 S. Geb.
€ (D) 79,95; € (A) 82,19; sFr 122,50
ISBN 978-3-540-29750-5

Praxis

3., überarb. u. aktual. Aufl. 2006. 534 S. Geb.
€ (D) 79,95; € (A) 82,19; sFr 122,50
ISBN 978-3-540-29752-9

Forschung

2006. 347 S. Geb. € (D) 69,95; € (A) 71,91; sFr 107,50
ISBN 978-3-540-29881-6



- TEK Schritt für Schritt - Trainingsmanual mit konkreten Handlungsanleitungen

Herbst 2007. Etwa 180 S. 140 Abb. Brosch.
ca. € (D) 44,95; ca. € (A) 46,21; ca. sFr 69,00
ISBN 978-3-540-71682-2



- Aktueller Trend: Ressourcen aktivieren in der Psychotherapie

2007. Etwa 305 S. 26 Abb. Brosch.
€ (D) 34,95; € (A) 35,93; sFr 53,50
ISBN 978-3-540-71621-1



- Erstes umfassendes Fachbuch zum Thema „school shootings“

Oktober 2007. Etwa 242 S. 30 Abb. Geb.
ca. € (D) 29,95; ca. € (A) 30,79; ca. sFr 46,00
ISBN 978-3-540-71630-3

€(D) sind gebundene Ladenpreise in Deutschland und enthalten 7% MwSt; €(A) sind gebundene Ladenpreise in Österreich und enthalten 10% MwSt. Preisänderungen und Irrtümer vorbehalten.

Jetzt in Ihrer Buchhandlung.

070192x

springer.de

Springer

Pyramidales Denken – Vom gordischen Knoten zum roten Faden Wie man Informationen klar strukturiert und empfängerorientiert aufbereitet

von Renate Beck

Häufig haben wir es mit komplexen Themen und Fragen zu tun. Diese so darzustellen, dass das Wesentliche erkennbar ist, ohne dass sich der Adressat durch seitenlange Traktate durcharbeiten muss, ist eine Kunst. Eine, die einen Unterschied definiert und immer wichtiger wird, sei es im Projektmanagement eines Unternehmens oder im Hilfeplanbericht in der Sozialarbeit. Renate Beck ist ausgebildete Pädagogin und arbeitet seit langem in diesem Feld. Zehn Jahre war sie als Editorin bei der Unternehmensberatung Roland Berger Strategy Consultants. (Editing ist eine kombinierte Funktion aus Wirtschaftsjournalistik, Öffentlichkeitsarbeit und Lektorat.) Seit 2005 ist sie als freie Editorin und Trainerin für Seminare zur Präsentationserstellung tätig.

Heutzutage ist es kaum mehr möglich, sich einem Thema mit Muße zu widmen: Zeit ist knapp und – gerade im Beruf – teuer. Gleichzeitig steigt die Fülle der Daten und Fakten, die gesichtet und verarbeitet werden müssen.

Sachverhalte zu vermitteln, ob in schriftlicher Form oder persönlich in Präsentationen, ist mittlerweile eine Standardanforderung. Vor allem in wirtschaftlichen Kontexten gilt es als Schlüsselkompetenz, diese Aufgabe vom Umfang wie vom Inhalt her angemessen bewältigen zu können.

Für dieses Problem hat sich im Bereich der Wirtschaft eine bestimmte Form der Aufbereitung und Vermittlung von Informationen etabliert, die als Quasi-Norm gilt und u.a. als „Pyramidales Denken“ bezeichnet wird.

Dieser Ansatz proklamiert: „Das Wichtigste zuerst!“ Er ermöglicht es, Komplexität zu organisieren und – wo nötig und möglich – zu reduzieren. So können The-

men und Ergebnisse sauber strukturiert, Präsentationen und Fließtexte effizient und zielgruppengerecht erstellt werden. Pyramidales Denken hilft, Komplexität zu organisieren und wenn nötig, zu reduzieren, Dokumente effizienter zu erstellen und Arbeitsergebnisse effektiver zu kommunizieren.

Im Folgenden werden – nach einem kurzen Abriss über die Entwicklung – das Konzept und seine beiden Erscheinungsformen Logische Gruppe und Logische Kette vorgestellt. Mithilfe von Beispielen wird verdeutlicht, wie diese Formen grundsätzlich funktionieren, und gezeigt, wo ihre Möglichkeiten und Grenzen liegen.

Das Pyramiden-Prinzip – vom Beraterwerkzeug zum Industriestandard

Das zugrunde liegende Konzept lautet: „Das Wichtigste zuerst, Details folgen

nach!“ Es baut in erster Linie auf dem so genannten „Pyramiden-Prinzip“ auf, das von Barbara Minto in den 60er Jahren entwickelt und in den 70er Jahren veröffentlicht wurde.¹ Dieses Prinzip besagt, dass klares Denken und somit klares Schreiben eine klare Pyramidenstruktur aufweisen, während unklares Denken, Schreiben, Sprechen immer von dieser Struktur abweicht. Innerhalb der Pyramide stehen die Aussagen auf bestimmte Art und Weise in Bezug zueinander, sodass sie sich leicht erarbeiten und präsentieren lassen.

Als Beraterin der international agierenden US-amerikanischen Unternehmensberatung McKinsey befasste sich Minto hauptsächlich mit dem Verfassen von Berichten und stellte hierbei fest, dass viele Autoren schon beim logischen

¹ Neben dem Pyramiden-Prinzip finden sich durchaus weitere Modelle mit ähnlichem Inhalt, so z.B. der Top-down-Ansatz, das Delta-Prinzip, the umbrella principle. Diese Bezeichnungen werden jedoch auch in völlig anderen Kontexten verwendet und sind daher nicht eindeutig. Das „Minto Pyramid Principle“ hingegen ist markenrechtlich geschützt.

Denken mit Schwierigkeiten zu kämpfen haben, und erst recht beim schriftlichen Festhalten von Dingen. So entwickelte sie mit der „Minto-Pyramide“ eine Struktur, um Ideen zu gruppieren, in eine zeitliche Ordnung zu bringen und Logikbäume zu erstellen.² Dieser Ansatz ist bei McKinsey bis heute wesentlicher Bestandteil der Unternehmenskultur.³

Trotz berechtigter Kritik am Ansatz von Minto – so habe er mehr mit Disziplin als mit methodischem Wissen zu tun und ihre deduktive Argumentation sei nicht zwingend und in der Praxis nur begrenzt einsetzbar – gilt ihr Buch „The Pyramid Principle“ seit seinem ersten Erscheinen 1991 als Basiswerk in vielen Beratungsfirmen. Es ist dort die Pflichtlektüre, wenn es darum geht, Präsentationen logisch, nachvollziehbar und verständlich aufzubauen.

Doch nicht nur Berater oder Führungskräfte in der Industrie sind darauf angewiesen, Ordnung und Klarheit in die eigenen Gedanken, Präsentationen und Vorträge zu bringen. Zunehmend sind auch Mitarbeiter in Unternehmen gefordert, ihre Ideen, Konzept, Projekte usw. schriftlich oder persönlich vorzustellen. Hierbei werden sie immer häufiger an dem gemessen, was sich infolge jahrelanger

² Keine originäre Entwicklung von Minto sind die allgemeineren Konzepte der Hierarchisierung von Aussagen bzw. Strukturierung von Argumenten. Diese finden sich bereits in der Logik bzw. Rhetorik des antiken Griechenland.

³ McKinsey selbst hat die zugrunde liegenden Ideen in ein eigenes, umfassenderes Konzept integriert. Dieses wird als The McKinsey Way bzw. The McKinsey Mind bezeichnet.

Beratungsaktivitäten – auch weltweit und kulturübergreifend – in der Wirtschaft zum Quasi-Standard entwickelt hat. Der pyramidale Ansatz entspricht heute vielfach der Erwartungshaltung, eine pyramidale Präsentation spiegelt die dominierende Sehgewohnheit wider.

Aus diesem Grund wird das pyramidale Konzept heutzutage auch verstärkt in die akademische Ausbildung integriert. Vorerreiter waren private Elite-Universitäten mit Schwerpunkt Wirtschaftswissenschaften wie Oestrich-Winkel oder führende Technische Universitäten wie Aachen und München mit Fokus auf das Ingenieurwesen. Mittlerweile ist es jedoch auch im Bildungsprogramm anderer Institutionen wie Fachhochschulen oder anderer Bereiche wie den Geisteswissenschaften zu finden. Auch Journalisten und Juristen ist der Ansatz seit langem bekannt (wenn auch nicht unbedingt unter diesem Namen).

Das pyramidale Konzept – Das Wichtigste zuerst, Details folgen nach!

Wer erfolgreich kommunizieren will, muss die besondere Kunst beherrschen, den Sinn einer Aussage in verständliche Worte und Sätze zu fassen, Dinge einfach, aber zugleich präzise darzustellen. Gute Schriftstücke bestechen durch eine gedankliche Klarheit, die sich auch in der Sprache und bei Präsentationen in der Visualisierung widerspiegelt. Sie besitzen v.a. eine nachvollziehbare Struktur, die vom Leser bzw. Zuhörer leicht erkannt und verstanden

wird. Da dieser zudem stets nach Folge- und Konsequenzen sucht, wird ein kommunikativer Autor eine hierarchisch sauber gegliederte Struktur wählen – und so zu einer Pyramide gelangen.

Der pyramidale Ansatz beruht darauf, seine Gedanken vom Übergreifenden zum Speziellen zu entwickeln. So entstehen logische Zusammenhänge – und so können auch Sätze zu einem Konzept oder einem Text zusammengefügt werden. Der pyramidale Aufbau stellt Ergebnisse in den Vordergrund und ist somit die geeignete Form, bei Zeitknappheit schnell, aber dennoch ausreichend zu informieren: Der Empfänger erhält einen Überblick über die zentralen Aussagen und kann nachfolgende Informationen sofort in den Gesamtzusammenhang einordnen.

Zwei Formen gibt es, durch die eine Pyramidenstruktur gebildet werden kann: die Logische Gruppe und die Logische Kette. Beide erfüllen die Prämisse „Das Wichtigste zuerst“ und werden zu unterschiedlichen Zwecken eingesetzt. Während die Logische Gruppe vor allem der Themenstrukturierung und Informationsvermittlung dient, wird die Logische Kette immer dann verwendet, wenn es darum geht, eine Meinung, ein Ergebnis o.Ä. argumentativ zu vertreten.

Die Logische Gruppe – Gliederung von Information

Die Grundform, um eine Pyramide zu konstruieren, ist die so genannte Logische

Gruppe. Sie dient hauptsächlich der Gliederung von Daten sowie der Vermittlung von Informationen und entspricht dem Bedürfnis der Menschen, zum schnellen Verarbeiten dieser Informationen logische Muster zu bilden. Sie unterteilt komplexe Sachverhalte in kleinere, überschaubarere Einheiten und stellt Empfehlungen und Schlussfolgerungen in den Vordergrund.

Ein Beispiel:

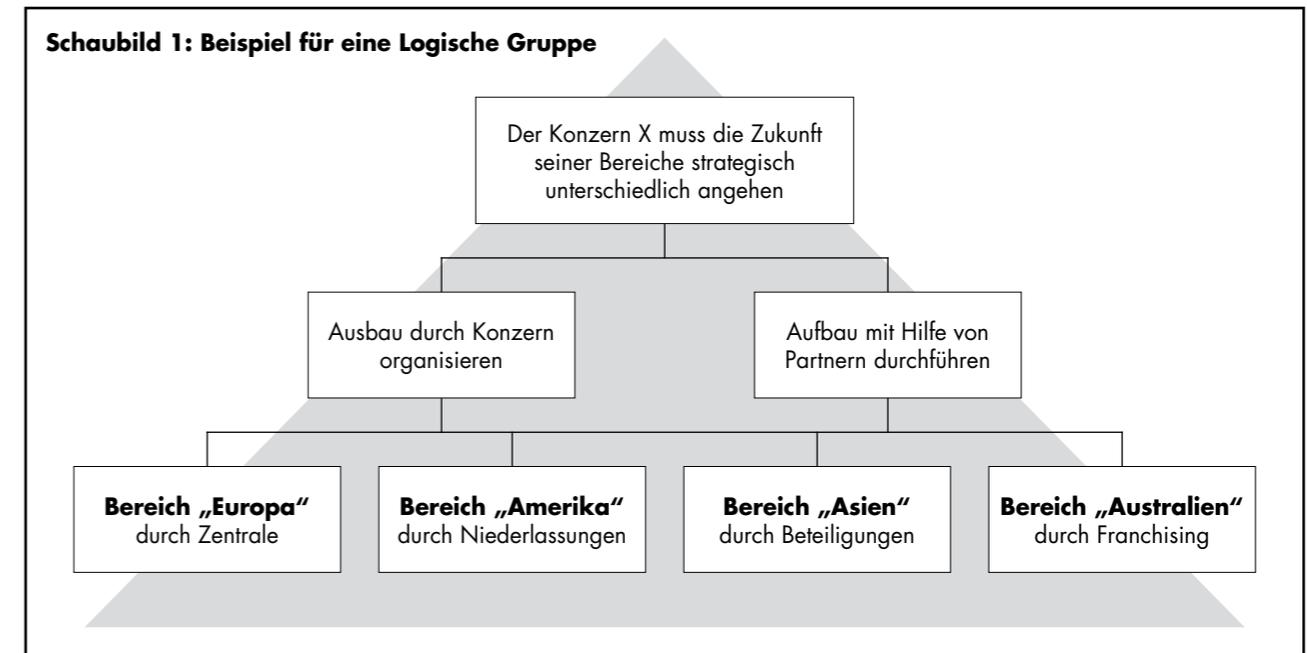
Eine Logische Gruppe setzt sich aus Aussagen zusammen, die dieselbe übergeordnete Kernaussage stützen und die bestimmten Kriterien genügen müssen, um schnell und eindeutig verstanden zu werden. So sollten sie in erster Linie grammatikalisch gleichartig formuliert sein, um zu

gewährleisten, dass inhaltlich immer derselbe Aspekt berücksichtigt wurde. Auch sollten alle relevanten Punkte berücksichtigt werden und diese klar voneinander abgegrenzt sein. Und schließlich helfen prägnante Formulierungen, Missverständnisse zu vermeiden.

In diesem Beispiel ist inhaltlich gleichartig der Aspekt der strategischen Herangehensweise. Klar voneinander abgegrenzte Bereiche. Der Konzern ist nicht in Afrika präsent, somit sind alle relevanten Unterpunkte genannt. Durch ausformulierte Aus-

sagen mit Verben wird sichergestellt, dass ein kompletter Gedanke und nicht nur ein Aspekt (z.B. Ausbau) festgehalten wird. Insgesamt wird so gewährleistet, dass nicht verschiedene Aspekte miteinander vermischt werden, keine Überlappungen existieren, keine wichtigen Punkte fehlen und die Aussagen von allen gleich verstanden werden.

Die Logische Gruppe ist zum einen ein Arbeitskonzept: Sie ermöglicht es, ein Thema oder ein Problem inhaltlich wie arbeitstechnisch in den Griff zu bekommen. Sind die Gedanken geordnet, ist das Thema in seine relevanten Aspekte zerlegt und sauber durchdekliniert, kann dies die



Grundlage für einen Artikel oder Buchbeitrag bilden. Von der inhaltlichen Struktur eines Problems können aber auch priorisierte Aufgabenlisten abgeleitet und dann z.B. unter Mitgliedern eines Projektteams aufgeteilt werden. Diese können dann geordnet und effizient bearbeitet werden – so wird die Problemstruktur Teil des Projektmanagements.

Zum anderen ist die Logische Gruppe eine Struktur, die zur kommunikativen Vermittlung eingesetzt werden kann: In

unkritischen Situationen kann sie den roten Faden des Textes oder der Präsentation bilden. Wenn man davon ausgehen kann, dass die Leser oder Zuhörer keine Einwände zum Thema erheben, können die Informationen listenartig vorgestellt werden. Ist jedoch mit Diskussion zu rechnen, kommt die Logische Gruppe schnell an ihre Grenzen, da sie keine argumentative Kraft entwickeln kann. Hier ist die zweite pyramidale Erscheinungsform, die Logische Kette, gefordert.

Die Logische Kette – Überzeugung durch Argumentation

Die Logische Kette wird in Situationen eingesetzt, in denen Überzeugungsbedarf jedwelter Art antizipiert wird. Sie spiegelt Gedankengänge wider und kann eine Ergebnisableitung nachvollziehbar machen. So kann sie letztlich zur Akzeptanz dieses Ergebnisses beitragen. Die Logische Kette ist keine Erfindung der Neuzeit, sondern basiert auf der antiken Rhetorik. So ist die Logische Kette ein Mittel, um zwischen Au-

tor bzw. Vortragendem und Lesern bzw. Zuhörern eine Gemeinsamkeit herzustellen, auf deren Basis es wiederum möglich wird, eine subjektive Überzeugung zu verallgemeinern.

Eine Logische Kette besteht aus einer festen Abfolge von Aussagen: Sie beginnt mit der übergreifenden Kernaussage und führt im ersten Teil ins Thema ein (Situation). Dieser wird mit einem zweiten Teil (Kommentar) in Beziehung gesetzt und verglichen. Das Ergebnis dieses Vergleiches führt schließlich zu einer Schlussfolgerung (Resolution) und bildet somit auch das Gesamtergebnis der Argumentationskette.

Ein Beispiel:

Die übergreifende Kernaussage enthält eine allgemeinere bzw. diplomatischere Variante der Schlussfolgerung, um nicht gleich zu Beginn Einwände zu provozieren („Ruhephasen ermöglichen“ anstelle „Power-Nap-Bereich einrichten“). Die Aussagen der Situation- und Kommentarteile zeigen hier einen Handlungsbedarf auf und werden mit Beweisen und Beispielen untermauert. Der Resolutionsteil ist oft eine Schlussfolgerung mit Empfehlungscharakter und wird mit detaillierteren Aussagen unterfüttert, wie diese praktisch umgesetzt werden könnte.

Von beiden Formen ist die Logische Kette die bei weitem flexiblere und variantenreichere, jedoch auch schwerer und aufwändiger zu bildende Struktur. So kann die Argumentation durchaus im Gesamten zusammenbrechen, wenn auch nur einem Teil widersprochen wird. Trotz ihres Namens gehört die Logische Kette nämlich streng genommen nicht zum Bereich der Logik, sondern ist eher der Rhetorik zuzurechnen. Sie steigert die Wahrscheinlichkeit, dass eine Schlussfolgerung vom Leser oder Zuhörer mitgetragen wird, sie führt aber nicht zwingend zu einem einzig möglichen Ergebnis. In unserem Beispiel wäre, statt „Power-Nap-Bereich einrichten“, durchaus auch „Anzahl der Pausen erhöhen“ ableitbar gewesen.

Hier zeigt sich auch der größte Schwachpunkt im Konzept von Minto: Sie behandelt die Logische Kette wie eine deduktive Argumentation der Logik und zitiert als Beispiel hierfür den Sokrates-Syllogismus („Alle Menschen sind sterblich ...“). Jedoch zeichnet sich eine deduktive Argumentation durch ihre praktische Begrenztheit aus, da sie aus deterministischen Prämissen besteht, das heißt aus solchen, in denen die Wörter „alle“ oder „kein“ vorkommen. Die meisten Prämissen im Leben sind jedoch mit Unsicherheit behaftet

und lassen daher verschiedene Lösungsmöglichkeiten zu.

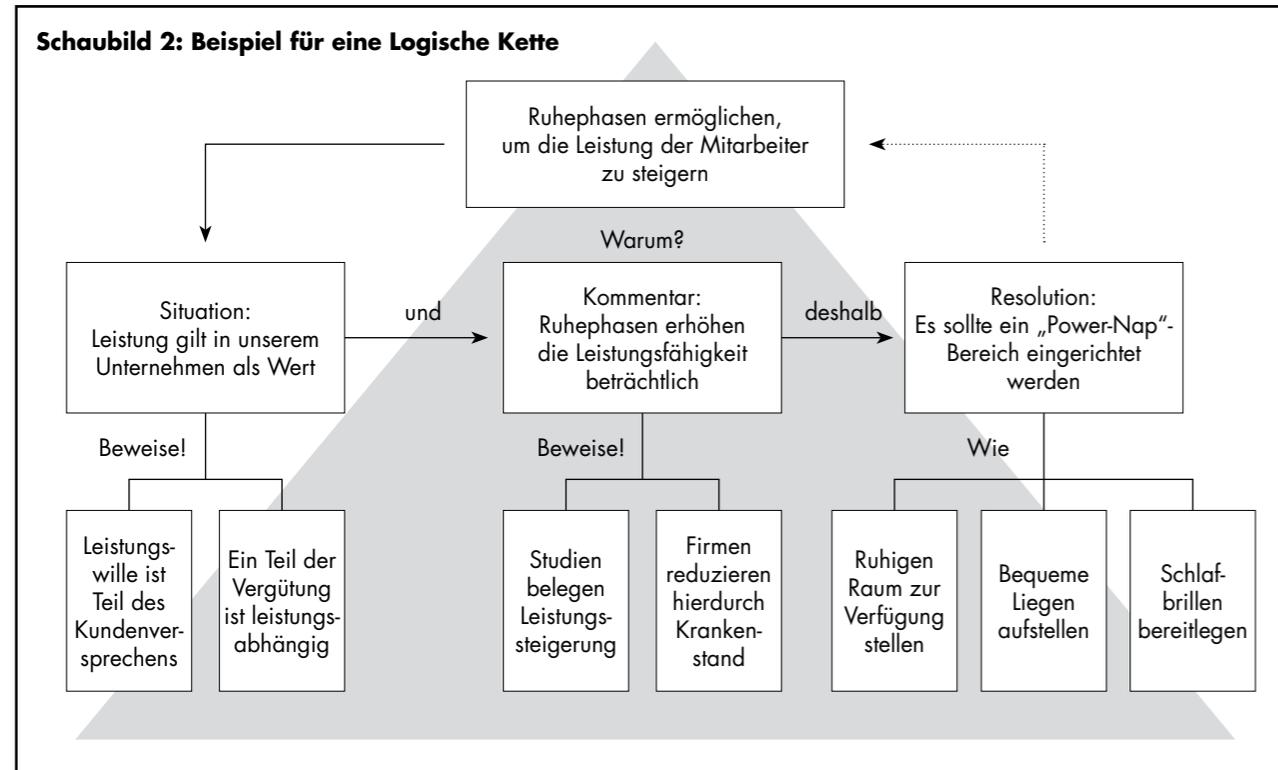
Nichtsdestoweniger bildet das pyramidale Konzept ein sehr brauchbares Grundmodell zur generellen Strukturierung und ist – von theoretischem Ballast und logischen Inkonsistenzen befreit – nicht nur für analytisch starke „Linkshirn-Denker“ geeignet. Es ist vielfältig einsetzbar: So hilft es nicht nur, Gedanken und Präsentationen von Themen zu strukturieren, sondern ist auch bereits bei der Definition und Analyse von Problemen sehr nützlich. Und schließlich kann das Konzept auch bei der Visualisierung helfen, den Inhalt von Abbildungen oder Präsentationsfolien schlank und konzentriert, aber dennoch ausreichend informativ zu gestalten. Die Leser oder Zuhörer werden es zu schätzen wissen.

Literatur

Basiswerk auf Deutsch:
Minto, Barbara (1993): *Das Pyramiden-Prinzip. Logisches Denken und Formulieren.* Düsseldorf: ECON

Neuaufgabe mit Weiterentwicklung und Erweiterung des ursprünglichen Konzeptes:
Minto, Barbara (2005): *Das Prinzip der Pyramide. Ideen klar, verständlich und erfolgreich kommunizieren.* München: Pearson Studium

Schaubild 2: Beispiel für eine Logische Kette



Sieben Tage hat die Woche – alltäglich aufregende Systeme Ein Bericht über die 6. Wissenschaftliche Jahrestagung der Deutschen Gesellschaft für Systemische Therapie und Familientherapie vom 27. - 30. September 2006 in Leipzig

von Hans-Werner Eggemann-Dann

Alle Jahre wieder findet eine wissenschaftliche Jahrestagung der DGSF statt, ausgerichtet jeweils von einem Mitglieds-Institut oder einer Hochschule. Im letzten Jahr waren wir in Leipzig zu Gast, und ein spannender Schwerpunkt war die Entwicklung systemischen Denkens im Zusammenfließen östlicher und westlicher Denkkulturen. Hans-Werner Eggemann-Dann leitet eine kommunale Familienberatungsstelle und Jugendförderung und ist Trainer am Institut. Er hat seine Eindrücke zusammengefasst, was er als theoretisch interessierter Praktiker von dieser Tagung mitnahm.

Vor Ort organisiert wurde diese Tagung vom Institut für Familientherapie und systemische Therapie in Leipzig. Tagungsort war das Universitätsklinikum, dessen Haupteingang durch Bauzäune etwas versteckt war. Das nasskalte Wetter des ersten Tages wich bald einem goldenen September.

Leipzig war eine wichtige Stadt im Vorfeld der gewaltlosen Umwälzungen, die zur Maueröffnung 1989 führten. Ein Ereignis, das besonders für Familien in den Neuen Bundesländern erhebliche Veränderungen mit sich brachte.

So standen die Eröffnungsvorträge thematisch passend im politischen Kontext der Vereinigung von Deutschland West mit Deutschland Ost:

Referenten des organisierenden Leipziger Institutes berichteten über das Zusammentreffen ostdeutscher Familien mit einer im Westen entstandenen Familientherapie. Familien lebten in der DDR kulturell, sozial und ökonomisch anders als Familien im Westen. So erbrachten sowohl Ostfamilien als auch dortige Familientherapeuten in

den letzten 15 Jahren erhebliche Anpassungsleistungen.

Elmar Brähler, Professor für Medizinische Psychologie und Soziologie am Universitätsklinikum Leipzig, der seit vielen Jahren Psychologische Testverfahren in der differentiellen Psychologie anwendet, stellte vielfältige Ergebnisse seiner Forschungen über Ost-West-Unterschiede, und Geschlechterunterschiede dar.

Da wackelte doch manches (Vor-)Urteil des Westdeutschen. Rechtsradikale und rassistische Einstellungen sind keineswegs verbreiteter in den Neuen Bundesländern, die Erinnerungen ostdeutscher Bürger an Wärme und Zuwendung im Vorschulalter sind positiver als die westdeutscher Befragter und immer noch kann die ostdeutsche Familie auf mehr nachbarschaftliche Unterstützung zählen. Jedenfalls wenn man diese mit der Frage erfasst: Wie vielen Personen könnten Sie im Urlaub ihre Wohnungsschlüssel anvertrauen?

Nicht verwunderlich, dass diese Unterschiede im Laufe der Vereinigungsgeschich-

te schwächer werden. Doch konservative Einstellungen über Frauenrollen (Frauen gehören in die Familie etc.) sind bei westdeutschen Männern (verglichen mit Männern in den Neuen Bundesländern und Frauen in Gesamtdeutschland) weiterhin deutlich stärker ausgeprägt.

Peter Nemetschek gestaltete die erste Abendveranstaltung und illustrierte mit Freiwilligen im Rollenspiel sein Lebensflussmodell.

Für mich **ein** Höhepunkt der Tagung war der Vortrag von Eia Asen, Klinikdirektor aus London, der mit dem Marlborough Family Service wirksame ambulante und teilstationäre Dienste für arme Multiproblemfamilien entwickelt und anbietet. Im Wissen um die Bedeutung struktureller Stützen für diese von Armut, Kriminalität und Marginalisierung belasteten Familien aktualisiert er Minuchins „maps“ für das Multiversum dieser Klientel. Multikontextuelle, Multikulturelle, Multidisziplinäre Interventionen versuchen die Distanz zwischen Professionellen und Klienten

zu minimieren. Konsequenterweise nutzt er auf diesem Weg Multifamilientherapie und damit die Lebenserfahrung und Milieukompetenz betroffener Familien in Großgruppensettings.

Wer in Deutschland mit Unterschichtfamilien systemisch arbeitet, sollte sich diesen Namen merken.

Friedebert Kröger näherte sich dem doppel-sinnigen Begriff der „Familien-Bande“ von einer soziologischen Seite. Mit aktuellem und historischem Material intonierte er (im Gegensatz zu gängigen Klagegedichten über die Zunahme zerfallender Familien, orientierungsloser Scheidungskinder und andere demographische Leitmotive eher Ähnlichkeiten und fließende Übergänge in der familiensoziologischen Hardware. Der Anteil kinderloser Erwachsener unterscheidet sich kaum von den Zahlen an der Wende vom 18. ins 19. Jahrhundert. Ca. 85% der 16-jährigen lebten 2005 in gemeinsamer Familie mit beiden leiblichen Eltern, der Anteil der Kinder ohne beide Eltern in der Familie ist im ganzen 20. Jahrhundert recht konstant geblieben. Die wachsende Lebenserwartung der Menschen ist in reichen Ländern eine kontinuierliche Entwicklung seit über 100 Jahren und damit als Leitargument für Rentenkürzungen eher eine „Biologisierung“ von im Kern sozialpolitischen Entscheidungen.

Aus der Fülle der Workshops, Fachgruppen und Forschungskolloquien besuchte ich mit Gewinn die Fachgruppe „Aufsuchende Familientherapie“, die sich besonders um die Festlegung von Qualitätsstandards dieser ambulanten Hilfe zur Erziehung kümmert.

Ergebnisse einer Evaluation wurden von einer Leipziger Studentin vorgelegt und Unterschiede zur sozialpädagogischen Familienhilfe erörtert.

Unübersehbar wichtig, sich mit neuen (systemischen) Angeboten im Jugendhilfemarkt zu behaupten, ohne mit Dumpingangeboten fachliche notwendige Rahmenbedingungen (z.B. Cotherapeutisches Arbeiten) zu gefährden.

Die Gründung einer neuen Fachgruppe „systemische Kinder- und Jugendhilfe“ zeigte den erheblichen Einfluss, den systemisches Arbeiten in allen Feldern kommunaler und freier Jugendhilfe inzwischen hat.

Es lag wohl nicht nur an meinem Interessensfokus, dass der Kontext „Jugendhilfe“ und damit Hilfsangebote für besonders belastete und arme Familien durchaus einen Schwerpunkt der Tagung bildete:

Dies galt für Michael Scholz' Vortrag über die Möglichkeiten der Multifamilientherapie in der Kinder- und Jugendpsychiatrie ebenso wie für Beispiele von Familien, die Unterstützung durch videounterstütztes Coaching erhalten (Marte Meo, lebendig und mit Videobeispielen illustriert von Annegret Siringhaus-Bünder).

Die Ergiebigkeit des Traumakonzeptes und seine Verknüpfung mit systemischen Arbeitsweisen erläuterte fundiert und materialreich Reinert Hanswille und es war stimmig, dass die Tagung mit einem Vortrag eines Moskauer Diplompädagogen endete, der über die Passung zwischen moderner russischer Familie und Systemischer Familientherapie nachdachte.

Teil der Jahrestagung war eine künstlerisch gelungene und menschlich berührende Fotoausstellung im Foyer des Tagungshauses. Kurz vor der Wende fotografierte Bernd Lasdin Porträts von Freunden, Paaren und Familien und bat sie, die Bilder persönlich zu kommentieren. 10 Jahre später fotografierte er erneut seine Protagonisten.

Eindrucksvolle Spuren eines ungewöhnlichen gesellschaftlichen Übergangs – nicht ohne Brüche – werden sichtbar.

Auf diesem Hintergrund wurde Leipzig bei meinen Streifzügen auch eine „Bühne“, auf der außerhalb der Tagungsräume „alltäglich aufregende Szenen“ gespielt wurden oder nachklangen:

Die Stadt der Montagemonstrationen ausgehend von der Nikolaikirche, die Wirkungsstätte Johann Sebastian Bachs, die Straßenbahnen aus Außenbezirken in die Innenstadt, an den Abenden voll mit jungen Männern und Frauen, geboren in Zeiten, als viele Kinder zu haben in der DDR noch ein Vorteil war und deren prekäre Lebenslagen in den kurzen Lifeszenen gemeinsamer Straßenbahnfahrten berührten.

Eine bereichernde und gelungene Tagung, in einer Stadt und einem Land, die eine politisch wache, fachlich qualifizierte und sozial verantwortungsbewusste systemische Arbeit in vielen Handlungsfeldern dringender brauchen denn je. Auch unter dieser Perspektive war die wissenschaftliche Jahrestagung der DGSF ein nützlicher, schöner und respektvoller Erfahrungs-, Lern-, und Begegnungsraum.

cu in Ulm: 10.-13.10.2007
www.wmc-portal.de/kongress.php

Ressourcenorientierte Paartherapie

Erika Lützner-Lay

„Von der traumatischen in die erotische Spur“
(Zitat nach Schellenbaum)

Nach dem großen Erfolg im letzten Jahr sind wir froh, dass Erika Lützner-Lay bereit war, die Fortbildungsreihe wieder für uns durchzuführen. Sie verfolgt im Gesamtprozess konsequent das Ziel, Fachkolleginnen und -kollegen darin zu bestärken (und Lust darauf zu machen!), Paare sowohl in ihrer Elternkooperation als auch in ihrer Partnerschaft von der Problemtrance in die Ressourcen ihres Miteinanders zu begleiten.

Blockaden und Krisen werden in ihrem schöpferischen Sinn verstanden und als Entwicklungsanschub auf diesem Weg genutzt. Damit stoßen wir gleichzeitig Wachstum für das ganze Familiensystem an und geben Hilfe und Prävention, Kinder aus missbräuchlichen, parentifizierten und unangemessenen Rollen zu befreien.

Damit der schöpferische Sprung auf diese Ebene gelingen kann, sollte die Beraterperson in der Begleitung ein höheres Energieniveau haben als das Klientensystem. Deshalb wird die Stärkung der eigenen Beraterpersönlichkeit ein wichtiger Schwerpunkt der Fortbildung sein: durch kurze Körper- und Energieübungen stärken wir den eigenen Lebensfluss, den authentischen Stand und Selbstausdruck; wir entwickeln spielerische Kraft durch Freude und Humor, und wir sorgen für sinnvolle Abgrenzung zum Schutz vor Verstrickung und Burn-out.

Theoretischer Hintergrund:

Eine entwicklungsorientierte systemische Sicht der Paardynamik wird integriert mit psychoanalytischen Konzepten (Kollisionsmodell, Willi, Szenisches Verstehen, Lorenzer) und neurobiologischen Forschungsergebnissen. Körperpsychotherapeutische Elemente (z.B. Bindungs- u. Differenzierungsschemata, Downing) schaffen Zugang zur unbewussten Dynamik und Ressourcen-ebene des Paares.

Arbeitsweise und Methoden:

Die Arbeit in den Seminaren wird praxisnah gestaltet. Wir arbeiten an Fallbeispielen der TN und beziehen den Prozess der Gruppe mit ein. Fließender Methodenwechsel zwischen

- Plenum, Kleingruppenübungen, Rollenspiel, Mikroprozessarbeit, Demonstrationsarbeit, Gestaltarbeit, Imagination, Skulptur- und Aufstellungsarbeit, Theorieinputs zur kognitiven Integration, Körper- und Bewegungsübungen, Selbsterfahrungseinheiten

führt zu einem ganzheitlichen, erfahrungs- und handlungsorientierten Lernen im Kontinuum des Gruppenprozesses.

Das Fortbildungsprogramm umfasst **3 Blockveranstaltungen** von insgesamt 15 Tagen. Mit der Anmeldung ist die Teilnahme an allen 3 Seminaren verbindlich.

Termine und Ort: 24.-28.09.2007 04.-08.03.2008 30.09.-04.10.2008,
jeweils in Schwalbach / Taunus

Kosten: € 1.575,- (kann über drei Quartalsraten beglichen werden)

Systemische Kinder- und Jugendlichentherapie 2007 – 2009 Rhein-Main

Die Weiterbildung entspricht in Inhalt und Umfang den Richtlinien der Deutschen Gesellschaft für Systemische Therapie und Familientherapie (DGST e.V.) – eine Anerkennung ist beantragt

Kursleitung, Supervision, GastreferentInnen:

Rainer Schwing, Andreas Fryszter, Maria Aarts, Cordula Alfes, Ingrid Boese-Opiela, Dr. Helmut Bonney, Hans-Werner Eggemann-Dann, Inge Liebel-Fryszter, Dr. Wilhelm Rothaus

Inhalte und Struktur der Weiterbildung:

Das Weiterbildungsprogramm „Systemische Therapie mit Kindern und Jugendlichen“ baut auf den absolvierten Weiterbildungen „Systemische Beratung“ oder „Systemische Therapie“ auf und vertieft diese für KollegInnen, die in verschiedenen Settings mit Kindern und Jugendlichen arbeiten und dafür ihr Know-How fundiert erweitern möchten. Die Weiterbildung ist auch für Fachkräfte mit vergleichbarer Ausbildung geöffnet.

Die im Curriculum vorgesehenen Themen werden praxisnah vermittelt. Der Schwerpunkt der Weiterbildung liegt im Erwerb von altersspezifischem, entwicklungspsychologischem Wissen und dem Erproben und Einüben von Methoden zur kompetenten Durchführung therapeutischer Arbeit mit Kindern und Jugendlichen. Die Weiterbildung erstreckt sich auf einen Zeitraum von etwa 1,5 Jahren und ist aufgliedert in 5 Blockseminare (jeweils 3 Tage), 5 Vertiefungstage mit externen Experten zu speziellen Themen und 50 Stunden begleitender Supervision. Die Blockseminare orientieren sich an der Arbeit mit Kindern verschiedener Altersstufen, Entwicklungspsychologisches und methodisches Wissen wird gebündelt vermittelt, in Übungen und in Selbsterfahrungseinheiten wird das Vermittelte praktisch eingeübt.

Die Kosten für die Weiterbildung (Blockseminare, Vertiefungstage und Supervision) betragen € 2.850,-, die in 6 Quartalsraten über die Dauer der Ausbildung beglichen werden.

Die Seminare im Überblick:

1. Workshop: 07.-09.12.2007

Andreas Fryszter, Rainer Schwing
+ Gastreferentin Inge Liebel-Fryszter

2. Workshop: 17.-19.04.2008

Rainer Schwing
+ Gastreferentin Ingrid Boese-Opiela

3. Workshop: 13.-15.08.2008

Andreas Fryszter
+ Gastreferentin Cordula Alfes

4. Workshop: 11.2008

Andreas Fryszter
+ Gastreferent Hans-Werner Eggemann-Dann

5. Workshop: 04.2009

Andreas Fryszter + Rainer Schwing

Ein ausführliches Curriculum kann im Institut angefordert werden.

Regionalinstitut Süd - Workshops 2007

Freie Plätze

Autorität ohne Gewalt <i>Petra Girolstein</i>	27. – 28.09.2007	Darmstadt
Starke Eltern – Starke Kinder® <i>Hilde Gaus</i>	22. – 25.10.2007	Darmstadt
Systemische Werkstatt <i>Heike Schwarz</i>	01. – 03.11.2007	Darmstadt
Frech und respektvoll zugleich intervenieren - Psychodramatische und aktivierende Methoden in der systemischen Beratung <i>Dr. med. Rainer Bosselmann</i>	08. – 10.11.2007	Hanau
Spenden, Sponsoring und Stiftungsgelder - Profitieren von Firmenkooperationen <i>Hilde Gaus, Fundraiserin</i>	19. – 20.11.2007	Darmstadt
Pyramidales Denken - Empfängerorientierte Präsentationen erstellen <i>Renate Beck</i>	26. – 27.11.2007	Hanau

Kurz, gut, effizient: Methoden systemischer Gesprächsführung <i>Gertraud Rüger</i>	06. – 08.07.2007	Obertrubach
Das heiße Eisen: Konstruktive Konfliktbewältigung <i>Rainer Schwing</i>	01. – 03.08.2007	Erlangen
Selfcare – wie Sorge ich für mich im herausfordernden beruflichen Alltag? 5 Abende im Sept./Okt. 2007 <i>Peter Miller</i>	25.09. – 23.10.2007	Nürnberg
Trauma und systemisches Arbeiten <i>Andrea Iff-Kamm</i>	12. – 13.10.2007	Nürnberg-Stein
Niemand ist alleine krank – Psychosomatik und systemische Familienmedizin <i>Prof. Dr. med. Friedebert Kröger</i>	16. – 17.11.2007	Nürnberg

Kurz, gut, effizient: Methoden systemischer Gesprächsführung <i>Rainer Schwing</i>	09. – 11.07.2007	Erfurt
Das heiße Eisen: Konstruktive Konfliktbewältigung <i>Rainer Schwing</i>	31.08. – 02.09.2007	Erfurt
Als die inneren Bilder laufen lernten... Aufstellungsvarianten für die systemische Beratungspraxis <i>Petra Girolstein und Wolfgang Nöcker</i>	14. – 15.09.2007	Erfurt





Systemische Grundlagen & Methoden für Ihre pädagogische Arbeit

Christa Renoldner, Eva Scala, Reinhold Rabenstein
einfach systemisch!

Einfach systemisch! schließt die Lücke zwischen den unzähligen theoretischen Beiträgen zur systemischen Pädagogik und der ebenso zahlreichen systemischen Beratungsliteratur: ein Handbuch für den pädagogischen Alltag.

ISBN: 978-3-86702-010-7 € 24,00



Interventionen für Coaching, Beratung und Therapie

Wolfgang Polt, Markus Rimser
Aufstellungen mit dem Systembrett

Die Autoren beschreiben die Arbeit mit dem Systembrett als Synthese aus altbewährten Grundprinzipien therapeutischer Praxis und neuen kreativen und ganzheitlichen Konzepten.

ISBN: 978-3-86702-006-0 € 22,00



3. Auflage

Methoden und Strategien für kreative Beratungsarbeit, Coaching & Supervision

René Reichel, Reinhold Rabenstein
Kreativ beraten

Das Buch bietet eine kompakte Einführung in das Grundverständnis der Autoren über Beratung und Beratungsprozesse und im zweiten Teil die Vorstellung und Erklärung von Methoden und Strategien von A bis Z. Dabei lag ein besonderes Augenmerk auf der Übersichtlichkeit und der Möglichkeit zum gezielten Zugriff.

ISBN: 978-3-931902-80-3 € 22,00



über 20.000 verkaufte Ex.

Rabenstein, Reichel, Thanoffer
Das Methoden-Set

Fünf Bücher für ReferentInnen, SeminarleiterInnen und GruppenleiterInnen zum Vorbereiten und Gestalten von lebendigen Lernsituationen in kleinen und großen Gruppen

Handlich, klar und umfassend bildet das Set das sinnvolle Werkzeug für ganzheitlich arbeitende Multiplikatoren in Schulen und in der Erwachsenenbildung. Ein Power-Paket für alle Profis der Bildungsarbeit.

ISBN: 978--925169-21-2 € 83,90



über 10.000 verkaufte Ex.

Lebendig und kreativ Arbeits- und Methodenbuch für Teamentwicklung und qualifizierte Aus- und Weiterbildung

Paul Lahninger
Leiten, präsentieren, moderieren

Ein Arbeits- und Methodenbuch, das zum Selbststudium auffordert, zur Selbstreflexion der Arbeit anregt und Handwerkszeug an die Hand gibt, um Gruppen erfolgreich zu leiten.

ISBN: 978-3-931902-20-9 € 83,90



Tom Senninger
Abenteuer leiten - in Abenteuern lernen

Methodenset zur Planung und Leitung kooperativer Lerngemeinschaften für Training und Teamentwicklung in Schule, Jugendarbeit und Betrieb

ISBN: 978-3-931902-53-7 € 35,80

Diese und viele weitere Bücher und CDs aus dem Ökotopia Verlag erhalten Sie in jeder Buchhandlung oder direkt über:

Ökotopia Verlag, Münster

Versandabteilung: Postfach 7777, 33310 Gütersloh
Telefon-Nr.: 05241-80 57 18 · Telefax-Nr.: 05241-46 970
E-mail: bestellungvva@oekotopia-verlag.de

Fordern Sie unseren kostenlosen Versandkatalog an!

Unser Internetshop ist 24 Std. für Sie geöffnet:
www.oekotopia-verlag.de

**Die Artikel unserer früheren Zeitschriften: „praxis im dialog“ 1998 bis 2006
sowie unsere aktuellen Artikel finden Sie auf unserer Internet-Seite: www.praxis-institut.de**

„Entwicklungen“ 2002

- Ein Jahr danach – systemische Weiterbildung in der Erziehungshilfe
- Kundenorientierung im Facility Management
- Aufträge klären – Einige Kernpunkte und Anregungen
- Krisenintervention – Ein neuer Arbeitsansatz
- Ihr Auftritt: Ein Training in Rhetorik und Präsentation

„Zukunft braucht Vergangenheit“ 2003

- Familienrekonstruktion: Nutzen für Sozialarbeit und Beratung
- Systemische Einflüsse in der ambulanten Jugendhilfe
- Rituale: Impulse für Veränderung und Entwicklung
- Vom Einzelkämpfer zum Team: Ein neuer Ansatz der Teamentwicklung
- Dienstleistungsmarketing: Angebote professionell platzieren

„Systemische Praxis in fordernden Zeiten“ 2004

- Systemisches Arbeiten in der Schule
- Begleiteter Umgang in eskalierten Scheidungskonflikten
- Budgetierung und Controlling in sozialen Organisationen
- Salutogenese und Krisenmanagement
- Externe Mitarbeiterberatung

„Resilienz: Gedeihen trotz widriger Umstände“ 2005

- Resilienz – ein Kongressbericht
- Qualifizierung in der Erziehungshilfe
- Elterncoaching nach Haim Omer
- Sicherheit von Helfern in der sozialen Arbeit
- Politikberatung bei Konflikten

„Bindung & Halt in unsicheren Zeiten“ 2006

- Führungstraining von Wohnbereichsleitern in Alten- und Pflegeheimen
- Marte Meo – Videounterstütztes Coaching für Eltern
- Die Anfänge der Eltern-Kind-Bindung – Ein Kongressbericht
- Gemeindeverwaltungsreform in einer kleinen Gemeinde

ACHTUNG
neue Adressen

praxis - institut für systemische beratung

Leitung: Winiger Beuse, Dipl.-Psych.; Rainer Schwing, Dipl.-Psych.

www.praxis-institut.de

Regionalinstitut Süd

Leitung: Rainer Schwing

Ulanenplatz 6, 63452 Hanau

Tel.: 0 61 81/25 30 03, Fax: 0 61 81/25 30 46

Schwing@praxis-institut.de

Regionalinstitut Nord

Leitung: Winiger Beuse

Kronenstr. 7, 30161 Hannover

Tel.: 05 11/3 88 80 84, Fax: 05 11/3 88 80 87

Info-nord@praxis-institut.de