

# Fieldbook

zur Einführung des  
Prozessmanuals

Urs Kaegi  
Kay Biesel

Dialogisch-  
systemische

Kindeswohl-  
abklärung

Die Einführung des «Prozessmanuals. Dialogisch-systemische Kindeswohlabklärung» erfordert Veränderungsbereitschaft auf (inter-)organisationaler und (inter-)personeller Ebene. Sie ist gekoppelt an individuelle und organisationale Lernprozesse, die bewusst geplant, initiiert und gestaltet werden müssen. Um Entscheidungsträgerinnen und -trägern bei der Einführung des Prozessmanuals zu unterstützen, wurde dieses Fieldbook entwickelt. Es kann von Führungskräften aus internen Abklärungsdiensten einer Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde (KESB), Kinder- und Jugendhilfediensten, Sozialdiensten, gegebenenfalls anderen nichtbehördlichen Diensten inklusive gewerblicher Anbieter im Auftrag eines Kinder- und Jugendhilfedienstes oder Sozialdienstes mit Abklärungsaufgaben im Kinderschutz als Ratgeber herangezogen werden. Das Fieldbook klärt darüber auf, was auf (inter-)organisationaler und zum Teil auch auf (inter-)personeller Ebene getan werden muss, damit abklärende Fachpersonen nach dem «Prozessmanual. Dialogisch-systemische Kindeswohlabklärung» arbeiten können.

Die Grundlagen für das Fieldbook wurden im Rahmen des Forschungsprojekts «Entwicklung und Erprobung eines Prozessmanuals zur dialogisch-systemischen Kindeswohlabklärung» geschaffen. Das Projekt wurde von der Kommission für Technologie und Innovation des Eidgenössischen Departements für Wirtschaft, Bildung und Forschung gefördert und zusätzlich mit Finanzhilfen nach Art. 11 KJFG unterstützt. Am Projekt waren neben der Hochschule für Soziale Arbeit FHNW der Kinder- und Jugenddienst Basel-Stadt, das Amt für Jugend- und Berufsberatung Zürich, die Zuger Fachstelle punkto Jugend und Kind, das Amt für Kindes- und Erwachsenenschutz der Unterstützenden Dienste Zug und die Sozialen Dienste der Stadt Aarau beteiligt. Die genannten Praxispartner haben im Kontext des Projekts einen Prototypen des Prozessmanuals eingeführt und erprobt. In diesem Zusammenhang haben sie zentrale organisationale Herausforderungen identifizieren können, welche für die Einführung des Prototyps förderlich, aber auch hemmend waren. Ihre Erfahrungen und Rückmeldungen haben Eingang ins Fieldbook gefunden.

Das im Fieldbook enthaltene Modell zur Einführung des Prozessmanuals mit seinen Empfehlungen zur Prozessgestaltung entstammt dem Ansatz der Organisationsentwicklung (siehe bspw. Doppler 2005, Glasl/Kalcher/Piber 2014, Palmer 2009, Prammer 2009, Schiersmann 2009). Es basiert auf der Annahme, dass Veränderungen in Organisationen möglichst ganzheitlich vorgenommen werden sollten. Sie sollten sowohl auf organisationaler als auch auf personeller Ebene realisiert werden, fachliche und zwischenmenschliche Themen aufgreifen und bei den Interessen und Bedürfnissen der Mitarbeitenden ansetzen.

1. Auflage: 2017

Alle Rechte vorbehalten.

Copyright © 2016 Urs Kaegi & Kay Biesel, Basel

Jede Art der Vervielfältigung ohne Genehmigung der Autoren ist unzulässig.

Gestaltung und Satz: Traktor Grafikatelier, Münchenstein

Das Modell unterstützt Führungskräfte in diesem Sinne dabei, Mitarbeitende in Organisationen mit Aufklärungsaufgaben im Kinderschutz zum Nachdenken über ihre Praxis anzuregen. Es ist dafür konzipiert, organisationskulturell bedingte Routinen infrage zu stellen und dadurch förderliche Rahmenbedingungen für die Einführung des «Prozessmanuals. Dialogisch-systemische Kindeswohlklärung» zu schaffen. Es unterstützt Führungskräfte dabei, Auftraggebende, fachliche Partner und abklärende Fachpersonen für die Arbeit mit dem Prozessmanual zu begeistern, sie an der Einführung aktiv zu beteiligen und Widerstände zu vermeiden bzw. zu überwinden. Das im Fieldbook beschriebene Modell kann von Führungskräften vor allem dazu herangezogen werden, folgende Themen zu bearbeiten:

- Haltungsfragen im Kontext der Realisierung von Abklärungen im Kinderschutz, unter Verwendung der im Prozessmanual beschriebenen Grundlagen und Praxisprinzipien dialogisch-systemischer Kindeswohlklärung
- Organisationale Strukturen und Abläufe im Kontext der Realisierung von Abklärungen im Kinderschutz, unter Verwendung der im Prozessmanual beschriebenen sechs Schlüsselprozesse
- Methoden und Instrumente der Kindeswohlklärung, unter Verwendung der im Prozessmanual empfohlenen Methoden und Instrumente
- Schnittstellen der Zusammenarbeit mit Eltern, Kindern, Jugendlichen, Kolleginnen und Kollegen, Auftraggebenden und weiteren fachlichen Partnern im Kontext der Realisierung von Abklärungen im Kinderschutz, unter Verwendung der im Prozessmanual angegebenen und zu klärenden Fragen der Zusammenarbeit
- Dokumentation von Abklärungen im Kinderschutz, unter Verwendung der im Prozessmanual enthaltenen Hinweise zur Falldokumentation und zur Erstellung von Berichten

Wir hoffen, dass das Fieldbook auf breite Resonanz im Feld stösst und Führungskräften ein wertvoller Ratgeber ist.

Urs Kaegi & Kay Biesel

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>1</b> | <b>Das 6-Phasen-Modell zur Einführung des Prozessmanuals: Aufgaben, Ziele, Herausforderungen und Empfehlungen</b>   | <b>9</b>  |
| 1.1      | Initialisierungsphase: Neugierde für die Arbeit mit dem Prozessmanual wecken  | 13        |
| 1.2      | Klärungsphase: Voraussetzungen für die Einführung des Prozessmanuals klären   | 19        |
| 1.3      | Mobilisierungsphase: Entwicklungsbedarfe erkennen   | 27        |
| 1.4      | Vorbereitungsphase: die Einführung des Prozessmanuals vorbereiten   | 33        |
| 1.5      | Anwendungsphase: das Prozessmanual anwenden   | 41        |
| 1.6      | Ablösungsphase: die Arbeit mit dem Prozessmanual verstetigen  | 47        |
| <b>2</b> | <b>Erfahrungen mit der Erprobung und Anwendung des Prozessmanuals: Berichte aus dem Feld</b>  | <b>53</b> |
| 2.1      | Soziale Dienste Aarau: eine gemeinsame, interprofessionelle Grundhaltung zu Kindeswohl und Kindeswohlabklärungen entwickeln   | 55        |
| 2.2      | Kinder- und Jugenddienst Basel-Stadt KJD: ein stetiger Diskurs über Kindeswohl und Haltungen  | 59        |
| 2.3      | kjz Winterthur und Zentrum Breitenstein Andelfingen: auf Augenhöhe mit den Klientinnen und Klienten sowie den Fachpartnern  | 63        |
| 2.4      | Abteilung Unterstützende Dienste im Amt für Kindes- und Erwachsenenschutz Kanton Zug: ein gemeinsames Verständnis von Qualität im Kinderschutz und guter Abklärungspraxis festigen und weiterentwickeln | 67        |
| 2.5      | Zusammenfassung der Erfahrungen bei der Anwendung des Prozessmanuals in den anwendenden Organisationen  | 70        |

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>3</b> | <b>Häufig gestellte Fragen im Zusammenhang mit der Einführung des Prozessmanuals</b> | <b>73</b> |
| <b>4</b> | <b>Literatur</b>   | <b>81</b> |
| <b>5</b> | <b>Wichtige Adressen</b>   | <b>85</b> |

# **1 Das 6-Phasen-Modell zur Einführung des Prozess- manuals: Aufgaben, Ziele, Herausforderungen und Empfehlungen**

Im Folgenden werden Empfehlungen zur Einführung des Prozessmanuals anhand eines 6-Phasen-Modells beschrieben. Das 6-Phasen-Modell beinhaltet eine Initialisierungs-, eine Klärungs-, eine Mobilisierungs-, eine Vorbereitungs-, eine Anwendungs- und eine Ablösungsphase.

- Die **Initialisierungsphase** (Neugierde für die Arbeit mit dem Prozessmanual wecken) steht ganz am Anfang des Einführungsprozesses. Sie dient dazu, bei abklärenden Fachpersonen Interesse an der Arbeit mit dem «Prozessmanual. Dialogisch-systemische Kindeswohlklärung» zu wecken. Zudem wird sie dazu herangezogen, Fragen zum Aufbau und zum Inhalt des Prozessmanuals und damit im Zusammenhang stehenden Fragen zur Zusammenarbeit zwischen abklärenden Diensten und KESB wie auch von Abklärungen betroffenen Kindern und ihren Familien aufzugreifen und zu beantworten.
- Die **Klärungsphase** (Voraussetzungen für die Einführung des Prozessmanuals klären) dient zur Klärung von Bedingungen, die erfüllt sein müssen, um die Einführung des Prozessmanuals in Organisationen mit Abklärungsaufgaben im Kinderschutz gewährleisten zu können. Dies betrifft auch die Klärung der Frage, ob das Prozessmanual in einer Organisationseinheit oder in mehreren Abteilungen bzw. verschiedenen Regionen eingeführt wird und wie lange die Einführung dauern soll.
- Die **Mobilisierungsphase** (Entwicklungsbedarfe erkennen) dient dazu, die Praxis abklärender Fachpersonen in den Mittelpunkt der Weiterentwicklungsbemühungen zu stellen. In ihr werden Themen erarbeitet, die im Kontext der weiteren Einführung des Prozessmanuals relevant sind. Es werden Stärken und Schwächen herausgeschält und daraus Entwicklungsbedarfe abgeleitet.
- Die **Vorbereitungsphase** (Die Einführung des Prozessmanuals vorbereiten) baut auf Kenntnisse der Mobilisierungsphase auf. Sie dient zur Vorbereitung und Planung der Einführung des Prozessmanuals. In ihr wird geklärt, welcher organisationaler Voraussetzungen und Kompetenzen es bedarf, damit abklärende Fachpersonen nach dem Prozessmanual arbeiten können.

- In der **Anwendungsphase** (Das Prozessmanual anwenden) wenden die abklärenden Fachpersonen das Prozessmanual an. Sie erwerben Kompetenzen für die Realisierung dialogisch-systemischer Kindeswohl- abklärungen. Sie nehmen hierfür an Schulungen, Intervisionen und Supervisionen teil. Zudem prüfen sie, ob und inwieweit auf der Ebene der Organisation Voraussetzungen für das Arbeiten mit dem Prozessmanual gegeben sind. Basierend auf ihren Anwendungserfahrungen werden in der Organisation notwendige Anpassungen und Veränderungen vorgenommen, um ein alltägliches Arbeiten mit dem Prozessmanual dauerhaft gewährleisten zu können.
- Die **Ablösungsphase** (Die Arbeit mit dem Prozessmanual verstetigen) bildet die Grundlage zur Verstetigung der Arbeit mit dem Prozessmanual. Sie dient dazu, zu klären, welche Veränderungen auf personeller und organisationaler Ebene noch notwendig sind, damit das Prozessmanual zum Standard im Kontext der Bearbeitung von Abklärungsfällen im Kinderschutz werden kann. Zugleich dient sie dazu, die Einführung des Prozessmanuals in den betreffenden Organisationseinheiten bzw. Regionen zu beenden.

## Das 6-Phasen-Modell zur Einführung des Prozessmanuals

### 1 Initialisierungsphase

Neugierde für die Arbeit mit dem Prozessmanual wecken

### 2 Klärungsphase

Voraussetzungen für die Einführung des Prozessmanuals klären

### 3 Mobilisierungsphase

Entwicklungsbedarfe erkennen

### 4 Vorbereitungsphase

Die Einführung des Prozessmanuals vorbereiten

### 5 Anwendungsphase

Das Prozessmanual anwenden

### 6 Ablösungsphase

Die Arbeit mit dem Prozessmanual verstetigen

Die sechs Phasen zur Einführung des Prozessmanuals sollten nacheinander realisiert werden. Sie bauen inhaltlich aufeinander auf, weswegen keine Phase übersprungen werden sollte. Nachfolgend werden zu jeder einzelnen Phase verschiedene Aufgaben und Funktionen, Herausforderungen sowie Empfehlungen zur Prozessgestaltung beschrieben. Zudem wird am Ende jeder Phase eine Übersicht über zu bewältigende Arbeiten und zu treffende Entscheidungen gegeben.

## 1.1 Initialisierungsphase

Die Initialisierungsphase (Neugierde für die Arbeit mit dem Prozessmanual wecken) steht ganz am Anfang des Einführungsprozesses. Sie dient dazu, bei abklärenden Fachpersonen Interesse an der Arbeit mit dem «Prozessmanual. Dialogisch-systemische Kindeswohlabklärung» zu wecken. Zudem wird sie dazu herangezogen, Fragen zum Aufbau und zum Inhalt des Prozessmanuals und damit im Zusammenhang stehenden Fragen zur Zusammenarbeit zwischen abklärenden Diensten und KESB wie auch von Abklärungen betroffenen Kindern und ihren Familien aufgreifen und beantworten zu können.

### 1.1.1 Was ist Aufgabe und Funktion der Initialisierungsphase?

In der Initialisierungsphase machen Führungskräfte ihre Vorgesetzten, ihre Auftraggebenden, ihre Mitarbeitenden und ihre fachlichen Partner neugierig auf die Arbeit mit dem Prozessmanual. Sie zeigen ihnen auf, welches Leistungsvermögen das Prozessmanual hat und welche Vorteile mit seiner Einführung verbunden sind. Sie sorgen aber auch dafür, dass in ihrer Organisation über mögliche Nachteile, die mit der Einführung des Prozessmanuals verbunden sein könnten, offen geredet werden kann. Insbesondere ihren Mitarbeitenden geben sie die Gelegenheit dazu, Befürchtungen und Ängste anzusprechen, welche sie mit der Einführung und der Anwendung des Prozessmanuals assoziieren. Ausgehend davon werben sie bei ihren Mitarbeitenden dafür, sich trotz ihrer Ängste und Befürchtungen auf einen Entwicklungsprozess mit teilweise ungewissem Ausgang einzulassen. Sie zeigen diesen auf, welche Chancen mit der Einführung und dem Arbeiten nach dem Prozessmanual verbunden sein könnten.

### 1.1.2 Was sind die Ziele der Initialisierungsphase?

- Aufzeigen von Vorteilen, die mit der Arbeit des Prozessmanuals verbunden sind
- Thematisieren von Ängsten und Befürchtungen, die mit der Einführung des Prozessmanuals assoziiert werden
- Aufzeigen von Chancen, die mit der Einführung des Prozessmanuals verbunden sein könnten

### 1.1.3 Welche Gefässe und Formate sollten in der Initialisierungsphase genutzt werden?

- Einzel- und Sondierungsgespräche mit Vorgesetzten und Auftraggebenden (z. B. mit politisch Verantwortlichen, Finanzgebern etc.)
- Einzelgespräche mit Führungskräften des mittleren Managements resp. Teamleitenden und Bündnispartnerinnen und -partnern innerhalb und ausserhalb der eigenen Organisation, Team- oder Einzelbesprechungen mit Mitarbeitenden, die Kindeswohlabklärungen in der eigenen Organisation vornehmen

### 1.1.4 Was sind Herausforderungen in der Initialisierungsphase?

In der Initialisierungsphase sind Führungskräfte mit einer Vielzahl von Herausforderungen konfrontiert. Zum einen kann es sein, dass sie auf Vorgesetzte, Auftraggebende, Mitarbeitende sowie fachliche Partner stossen, die kein Interesse an einer Arbeit mit dem Prozessmanual haben. Zum anderen kann es sein, dass sie zwischen verschiedenen Gruppen und Interessenlagen vermitteln müssen, um eine Einführung des Prozessmanuals in ihrer Organisation ermöglichen zu können. Argumente, die von Mitarbeitenden gegen eine Einführung des Prozessmanuals genannt werden, sind häufig die nachfolgenden:

- «Das ist ja alles sehr interessant und auch gut beschrieben, aber ich führe Abklärungen schon immer so durch und verlasse mich lieber auf meine Intuition.»
- «Wir sind bereits überlastet und haben keine Zeit, uns nun auf eine neue Praxis einzustellen. Zudem fehlen uns die finanziellen Mittel.»
- «Ich bemühe mich um gute Abklärungsarbeit. Was ist besser an der Arbeit mit dem Prozessmanual? Ist alles, was ich bisher gemacht habe, etwa falsch?»

Führungskräfte sollten sich dieser Argumente bewusst sein und darauf eingestellt sein, dass die Idee, das Prozessmanual einzuführen, nicht immer auf Akzeptanz und Wohlwollen stösst. In der Regel muss mit Abwehrverhalten von Mitarbeitenden gerechnet werden bzw. mit Argumenten, die darauf abzielen, die Einführung zu verunmöglichen.

Vorgesetzte oder Auftraggebende hingegen werden gegen eine Einführung des Prozessmanuals plädieren, wenn ihnen nicht ersichtlich wird, inwieweit das Ansinnen mit ihren Strategien kompatibel ist, und sie zudem befürchten müssen, dass die Einführung mehr kostet als nützt.

### 1.1.5 Empfehlungen zur Prozessgestaltung

In der Initialisierungsphase steht vor allem Motivationsarbeit resp. Motivationsabklärung an. Es soll Einsicht in die Notwendigkeit der Weiterentwicklung und Veränderung der Abklärungspraxis im Kinderschutz geschaffen werden. Was im Projektmanagement als Motto gilt, trifft auch für die Einführung des Prozessmanuals zu: «Sag mir, wie das Projekt beginnt, und ich sage dir, wie es endet». Folgende Themen unterstützen die Bearbeitung der Aufgaben in dieser Phase:

#### **Auf Kommunikation setzen**

In Gesprächen mit den Mitarbeitenden und Projektpartnern können Erfahrungen und Wünsche geklärt, aber auch mögliche Stolpersteine angesprochen werden. Allmählich können diese ersten Gespräche dann ausgeweitet und zum Teil auch formalisiert werden, beispielsweise in Teambesprechungen.

Zentral ist, sorgfältig zu klären, wer alles von der Einführung des Prozessmanuals betroffen sein könnte (KESB, Gemeinden, weitere abklärende Dienste, externe Fachpersonen), und festzulegen, wann und in welcher Form die Betroffenen angesprochen und einbezogen werden. Auch hier bewährt sich, frühzeitig mögliche Interessen und Befürchtungen in Erfahrung zu bringen. In diesem Zusammenhang ist insbesondere der Zusammenarbeit zwischen abklärenden Diensten und der KESB sorgfältig Rechnung zu tragen.

#### **Auf Erfahrungen anderer aufbauen**

Sind die ersten Fragen geklärt und die entscheidenden fachlichen Partner in den Prozess involviert und besteht ein fragender, aber doch positiver Zugang zur Idee, Abklärungen im Kinderschutz zukünftig nach dem Prozessmanual durchzuführen, kann der Einbezug von Fachleuten, die bereits mit dem Prozessmanual arbeiten, weitere Klärung bringen. Sie können den Weg der Einführung beschreiben und aufzeigen, welche Veränderungen vorgenommen werden müssen und vor allem, welcher Nutzen mit der Arbeit nach dem Prozessmanual erzielt werden kann.

Nicht zu empfehlen ist in dieser Phase der Einbezug externer Fachleute, wenn gegenüber der Einführung und der Arbeit mit dem Prozessmanual grosses Misstrauen herrscht. Dies wird dann meist als Versuch des «Überredens» interpretiert und führt zu noch mehr Abwehr («Wir wissen selbst, was gute Arbeit ist!»).

#### **Einzelgespräche führen**

Um sich mit den Argumenten der befürwortenden und ablehnenden Mitarbeitenden vertraut zu machen, empfiehlt es sich, auch Einzelgespräche zu führen. Dabei ist es wichtig, sich nicht nur die Argumente der Befürworter/innen sondern auch diejenigen der Ablehnenden anzuhören. Zudem gibt es oft eine dritte Gruppe – die Unentschiedenen. Sie spielen oftmals das Zünglein an der Waage und entscheiden darüber, ob Interesse an der Arbeit mit dem Prozessmanual besteht und eine Einführung möglich ist.

Wichtig ist, im Rahmen der Einzelgespräche Fragen entgegenzunehmen und nicht gleich für alle Fragen Antworten parat zu haben. In dieser Phase zeigt man als Führungskraft Prozesssicherheit, wenn man Fragen entgegennimmt, auf die man im Moment keine Antworten hat.

### **Vorteile der Arbeit mit dem Prozessmanual aufzeigen**

Nicht zuletzt sollte aufgezeigt werden, welche Vorteile mit einem Vorgehen nach dem Prozessmanual verbunden sein könnten. Es sollte dargelegt werden, dass dessen Einführung die Chance bietet, sich mithaltungsfragen auseinandersetzen und organisationale Abläufe klären zu können. Sie kann dazu herangezogen werden, Aufgaben bei der Durchführung von Abklärungen im Kinderschutz genauer zu spezifizieren, den verbindlichen Einsatz von Methoden und Instrumenten zu erörtern und Gefässe für die Intervention und Supervision von Fällen unter Einbezug relevanter fachlicher Partner (z. B. der KESB) weiterzuentwickeln. Im Idealfall führen die Einführung und die Arbeit mit dem Prozessmanual zu mehr Prozesssicherheit aufseiten der abklärenden Fachpersonen, was für diese von grosser Attraktivität sein könnte.

### **1.1.6 Was muss am Ende der Initialisierungsphase geklärt sein?**

Am Ende der Initialisierungsphase sollten Führungskräfte Antworten auf folgende Fragen geben können:

- Welche Meinung haben Vorgesetzte und Auftraggebende zur Idee, das Prozessmanual einzuführen?
- Inwieweit sind Vorgesetzte und Auftraggebende dazu motiviert, an der Einführung des Prozessmanuals mitzuwirken und diese zu unterstützen?
- Welche Mitarbeitenden sind für eine Einführung des Prozessmanuals? Welche nicht?

## **1.2 Klärungsphase**

Die Klärungsphase dient zur Klärung von Bedingungen, die erfüllt sein müssen, um die Einführung des Prozessmanuals in Organisationen mit Abklärungsaufgaben im Kinderschutz gewährleisten zu können. Dies betrifft auch die Klärung der Frage, ob das Prozessmanual in einer Organisationseinheit oder in mehreren Abteilungen bzw. verschiedenen Regionen eingeführt wird und wie lange die Einführung dauern soll. Bestehen aufseiten der Mitarbeitenden und bei den fachlichen Partnern jedoch noch erhebliche Bedenken, muss geklärt werden, ob und wann die Einführung des Prozessmanuals zu einem späteren Zeitpunkt vollzogen werden kann und welche Themen der weiteren Klärung bedürfen.

### 1.2.1 Was ist Aufgabe und Funktion der Klärungsphase?

In der Klärungsphase setzen sich Führungskräfte mit der Frage auseinander, welcher Ressourcen und Rahmenbedingungen es bedarf, um das Prozessmanual in ihren Organisationen einzuführen. Sie sprechen mit von der Einführung betroffenen Mitarbeitenden und fachlichen Partnern über die Rahmenbedingungen, die gegeben sein müssen, um das Prozessmanual erfolgreich einführen zu können. Insbesondere klären sie, ob die gesamte Organisation oder in einem ersten Schritt nur einzelne Organisationseinheiten an der Einführung teilnehmen. Sollten sie zu dem Schluss kommen, dass das Prozessmanual zunächst nur in einem Teil der Organisation eingeführt wird, überlegen sie bereits in dieser Phase, ob und wie eine Ausweitung auf die gesamte Organisation in die Wege geleitet werden könnte.

Eine weitere Funktion der Klärungsphase ist es, bei den Mitarbeitenden ein Klima zu schaffen, das sie darin bestärkt, dass die Einführung machbar ist und die Arbeit mit dem Prozessmanual ihnen Vorteile bringt. Führungskräfte gehen hierfür anerkennend und respektvoll auf ihre Mitarbeitenden zu, zeigen ihnen, was sie an ihrer Arbeit schätzen, und motivieren sie dazu, ihre Praxis im Interesse des Wohls gefährdeter Kinder und Jugendlicher weiterzuentwickeln.

### 1.2.2 Was sind die Ziele der Klärungsphase?

- Auswahl der an der Einführung beteiligten Organisationsmitglieder und gegebenenfalls weiterer fachlicher Partner
- Klärung von Ressourcen und Rahmenbedingungen zur Einführung des Prozessmanuals

### 1.2.3 Welche Gefässe und Formate sollten in der Klärungsphase genutzt werden?

- Einzelgespräche mit Führungskräften des mittleren Managements resp. Teamleitenden
- Teambesprechungen mit Mitarbeitenden, die an der Einführung beteiligt sein werden
- Gespräche mit fachlichen Partnern über den Nutzen des Prozessmanuals und die Rahmenbedingungen für dessen erfolgreiche Einführung

### 1.2.4 Was sind Herausforderungen in der Klärungsphase?

In der Klärungsphase können besondere Herausforderungen auftreten. Oft ist es für Führungskräfte nicht einfach, zu klären, welche Organisationseinheit das Prozessmanual einführt. Ihnen fehlen die Kriterien, nach denen sie transparent entscheiden können, warum eine Organisationseinheit beteiligt wird und eine andere wiederum nicht. Daraus können Konflikte entstehen, die negative Auswirkungen auf das organisationale Miteinander haben. Auch kann es sein, dass Organisationseinheiten zur Einführung «gezwungen» werden müssen, was zu Abwehr und Widerstand aufseiten der davon betroffenen Mitarbeitenden führen kann. Die Auswahl der für die Einführung infrage kommenden Organisationseinheiten ist insofern ein Balanceakt und muss sorgfältig überlegt werden.

Vor der Einführung des Prozessmanuals muss zudem gezielt überlegt werden, welche internen und externen Partner von der Einführung des Prozessmanuals betroffen sind. Partner, die sich übergangen fühlen und nicht darüber informiert worden sind, dass die Abklärungen im Kinderschutz zukünftig auf andere Weise durchgeführt werden sollen, könnten sich vor den Kopf gestossen fühlen. Sie gilt es deshalb von Anfang einzubinden.

Vor allem muss aber die Ressourcenfrage geklärt sein. Die Einführung des Prozessmanuals erfordert zusätzliche Ressourcen. Das Konzept dialogisch-systemischer Kindeswohlklärung muss von den Mitarbeitenden verinnerlicht werden und in praktisches Handeln übersetzt werden. Die Einführung wäre vom Scheitern bedroht, wenn man den Mitarbeitenden nicht ausreichend Zeit zur Verfügung stellt, sich mit dem Prozessmanual und seinen Inhalten auseinanderzusetzen. Es bedarf deshalb entsprechender Ressourcen und Rahmenbedingungen, die es den Mitarbeitenden möglich machen, ihre Abklärungen anders als bisher vorzunehmen.

### 1.2.5 Empfehlungen zur Prozessgestaltung

In der Klärungsphase geht es vor allem darum, herauszufinden, welche Mitarbeitenden Interesse an einer Einführung des Prozessmanuals haben und welche diesem Ansinnen skeptisch gegenüberstehen. Ausserdem ist zu klären, ob an der Einführung die gesamte Organisation oder nur einzelne Organisationseinheiten beteiligt werden sollen und welche Ressourcen und Rahmenbedingungen für die Einführung des Prozessmanuals notwendig sind.

#### **Das Prozessmanual top-down einführen: Was spricht dafür, was dagegen?**

Geschieht die Einführung des Prozessmanuals aufgrund einer Entscheidung in der Leitung (top-down), so empfiehlt es sich, dies auf Basis einer Analyse der Veränderungsmotivation bei den Mitarbeitenden zu tun. Es ist zwingend notwendig, dass die Mitarbeitenden am Ende des Prozesses hinter dem Konzept der dialogisch-systemischen Kindeswohlklärung stehen. Aus diesem Grunde ist während der Initialisierungsphase eine sorgfältige und nicht beschönigende Analyse der Akzeptanz bei den anwendenden Fachleuten zwingend notwendig. Auch wenn nicht alle Mitarbeitenden mit der Einführung einverstanden sind, ist es manchmal besser, top-down Veränderungen durchzusetzen, als gar keine Veränderungen herbeizuführen.

Im Idealfall verzichten Führungskräfte aber auf Top-down-Strategien zur Anregung von Veränderungen in ihrer Organisation. Am besten ist es, wenn es unter den Mitarbeitenden bereits den Wunsch gibt, die Abklärungspraxis weiterzuentwickeln und zu verändern. Dieser Wunsch sollte von Führungskräften bereits in der Initialisierungsphase aufgegriffen, verstärkt und zur Einführung des Prozessmanuals unter Beteiligung verschiedener Hierarchiestufen genutzt werden. Dies

ist zwar nicht immer leicht, erhöht aber die Chance, bei Mitarbeitenden auf weniger Widerstände zu stossen. Führungskräfte sollten hierfür das Gespräch mit den Mitarbeitenden und ihren Vorgesetzten suchen und sie fragen, was sie sich unter einer guten Abklärungspraxis im Kinderschutz vorstellen und was die Organisation dafür tun kann, dass sie sich diesem Ideal annähern können. Sie sollten sie dazu ermutigen, ihre Routinen infrage zu stellen, Probleme in der Organisation anzusprechen und Vorschläge zur Verbesserung der Abklärungspraxis zu machen. Sie sollten dieses Wissen dazu nutzen, Entwicklungsfelder gegenüber den Mitarbeitenden und ihren Vorgesetzten aufzuzeigen, und diese mit ihrem Ansinnen in Verbindung bringen, zukünftig nach dem Prozessmanual abklären zu lassen. Vor diesem Hintergrund sollten sie eine Entscheidung zur Einführung des Prozessmanuals herbeiführen, die von Mitarbeitenden verschiedener Hierarchie- und Funktionsstufen mitgetragen werden kann.

#### **Das Prozessmanual in der gesamten Organisation einführen oder nur in einer Organisationseinheit: Was spricht dafür, was dagegen?**

Ob die Einführung des Prozessmanuals gleich mit der gesamten Organisation geplant wird oder mit Teilbereichen, hängt oft von der Grösse der Organisation ab. Weiter können Akzeptanz-, Ressourcen- und Strukturfragen eine Rolle spielen. Es kann sinnvoll sein, nach dem Nukleus-Ansatz resp. Flecken-Ansatz vorzugehen (siehe bspw. Schwendener 2002: 247). Das heisst, es wird eine Organisationseinheit ausgewählt, in der das Prozessmanual pilothaft eingeführt wird.

+

**Vorteile des Nukleus-Ansatzes**

- Es können Erfahrungen mit der Einführung für die gesamte Organisation gesammelt werden.
- Zusätzliche Ressourcen müssen nur in einem Teil der Organisation bereitgestellt werden.
- Nicht beteiligte Fachpersonen können als (interne) Aussenstehende die Veränderungen beobachten.
- Bei der Einführung in die gesamte Organisation kann auf die Erfahrungen und das Können der Beteiligten zurückgegriffen werden.
- Es wird eine Benchmark für die anderen Teams geschaffen.
- Externe Partner können erste Erfahrungen mit der veränderten Abklärungspraxis machen und wertvolle Rückmeldungen geben.

-

**Nachteile des Nukleus-Ansatzes**

- Die Einführung des Prozessmanuals in der gesamten Organisation verlängert sich.
- Die Auswahl einer Organisationseinheit muss nachvollziehbar begründet werden, da sonst Gerüchte über die Vergabe entstehen, was zu unnötigen Konflikten führen kann.

**Hinweise zur Auswahl einer Organisationseinheit für eine Einführung nach dem Nukleus-Ansatz**

Falls eine Einführung nach dem Nukleus-Ansatz infrage kommt, muss bestimmt werden, in welcher Organisationseinheit das Prozessmanual pilothaft eingeführt werden soll. Es muss überlegt werden, ob eine bestimmte Organisationseinheit gezielt angesprochen werden soll oder ob alle infrage kommenden Organisationseinheiten sich für eine Einführung bewerben können. Für eine breite Beteiligung spricht, dass möglichst hohe Transparenz in den organisationalen Prozessen geschaffen wird. Organisationale Besonderheiten können aber auch zum Entschluss führen, eine Einheit direkt anzusprechen. Dies ist dann zu empfehlen, wenn ein unangemessener Wettbewerb unter den Interessierten zu erwarten ist oder das Interesse sehr gering eingeschätzt wird und man befürchten muss, ohne Bewerbungen dazustehen. Wählt man den Weg einer breiten Ausschreibung, so empfiehlt es sich, einen schriftlichen Auftrag resp. eine Ausschreibung aufzusetzen. Diese beinhaltet die Umschreibung der Aufgaben, die zu erreichenden Ziele, die zur Verfügung stehenden Ressourcen und einen Zeitplan.

Bereits bei der Auswahl der einführenden Organisationseinheit ist die spätere Ausweitung auf die gesamte Organisation zu planen. Hier empfiehlt es sich, eine Koordinations- oder Begleitgruppe einzusetzen, welche die für die Einführung infrage kommende Organisationseinheit fachlich begleitet. Zudem sollte dieser Prozess regelmässig durch die Leitung resp. das Leitungsteam reflektiert werden.

**Klärung von Ressourcen und Rahmenbedingungen**

Sobald geklärt ist, in welcher Organisationseinheit das Prozessmanual eingeführt wird, müssen die für die Einführung erforderlichen Ressourcen und Rahmenbedingungen bestimmt werden. Konkret muss darüber nachgedacht werden, ob den Mitarbeitenden im Kontext der Einführung des Prozessmanuals zusätzliche zeitliche Ressourcen für Abklärungen zur Verfügung stehen (für Teambesprechungen, spezielle Workshops etc.). Weiter muss darüber nachgedacht werden, ob die von Fachpersonen zu bearbeitenden Fälle während der Einführung reduziert werden sollen und welche Kompetenzen diese erwerben müssen, um nach dem Konzept dialogisch-systemischer Kindeswohlklärung vorgehen zu können. In diesem Zusammenhang sind die dafür erforderlichen Kosten zu kalkulieren und Offerten bei Dienstleistern einzuholen, die Erfahrungen mit der Einführung des Prozessmanuals haben.

### **Das Prozessmanual mit fachlichen Partnern einführen:**

#### **Was spricht dafür, was dagegen?**

Es ist denkbar, das Prozessmanual zusammen mit anderen fachlichen Partnern einzuführen: einerseits zusammen mit Fachpersonen aus KESB, andererseits mit anderen abklärenden Diensten. Für eine Einführung zusammen mit der KESB spricht die Möglichkeit, Schnittstellen und Erwartungen klären zu können. Für eine Einführung zusammen mit einem anderen abklärenden Dienst sprechen ein reduzierter Ressourcenaufwand und die Möglichkeit des Erfahrungsaustauschs. Von einer Einführung mit anderen fachlichen Partnern sollte man jedoch absehen, wenn die eigenen Mitarbeitenden generell skeptisch gegenüber der Arbeit mit dem Prozessmanual eingestellt sind. Gleiches gilt für Partner, die keinen Mehrwert in einer veränderten Arbeitsweise nach dem Konzept dialogisch-systemischer Kindeswohlklärung sehen. Es bedarf insofern des gemeinsamen Willens, sich auf eine Arbeit mit dem Prozessmanual einzulassen, das Prozessmanual als Standard für Abklärungen im Kinderschutz einzuführen und hierfür gemeinsame Wege zu beschreiten. Sind diese Voraussetzungen nicht gegeben, sollte von einer Beteiligung weiterer fachlicher Partner Abstand genommen werden.

### **1.2.6 Was muss am Ende der Klärungsphase geklärt sein?**

Am Ende der Klärungsphase sollten Führungskräfte Antworten auf folgende Fragen geben können:

- Wie soll das Prozessmanual eingeführt werden?
- Wo soll das Prozessmanual eingeführt werden?
- Welche Ressourcen und Rahmenbedingungen sind für die Einführung des Prozessmanuals erforderlich?
- Soll das Prozessmanual mit weiteren fachlichen Partnern eingeführt werden? Wenn ja: mit wem, wann und wie?

## **1.3 Mobilisierungsphase**

Die Mobilisierungsphase (Entwicklungsbedarfe erkennen) dient dazu, die Praxis abklärender Fachpersonen in den Mittelpunkt der Weiterentwicklungsbemühungen zu stellen. In ihr werden Themen erarbeitet, die im Kontext der weiteren Einführung des Prozessmanuals relevant sind. Es werden Stärken und Schwächen herausgeschält und daraus Entwicklungsbedarfe abgeleitet.

### 1.3.1 Was ist Aufgabe und Funktion der Mobilisierungsphase?

Ohne eine sorgfältige Kenntnis der bisherigen Abklärungspraxis besteht die Gefahr, nur an Problemsymptomen herumzuexperimentieren, statt den Dingen auf den Grund zu gehen und wirklich herauszufinden, was an der bisherigen Abklärungspraxis weiterentwickelt und verändert werden soll. Deshalb sorgen die Führungskräfte in der Mobilisierungsphase dafür, dass die bisherige Abklärungspraxis untersucht wird. Sie tragen Fakten und Meinungen aus Perspektive ihrer Mitarbeitenden, aus Perspektive ihrer Vorgesetzten/Auftraggebenden, aus Perspektive ihrer fachlichen Partner und sofern möglich aus Perspektive der von Abklärungen betroffenen Kinder, Jugendlichen und ihrer Familien zusammen und ordnen und bewerten diese. Aufgabe in dieser Phase ist es, sich der Stärken und Schwächen der bisherigen Abklärungspraxis bewusst zu werden, um darauf aufbauend Entwicklungsfelder identifizieren und den gewünschten Sollzustand beschreiben zu können. Dies geschieht am besten mittels einer von aussen angeleiteten Selbstdiagnose, an der die Betroffenen möglichst aktiv beteiligt werden sollten. In dieser Phase soll zudem einerseits Energie für die Einführung des Prozessmanuals freigesetzt werden und andererseits der Blick auf die mit der Einführung verbundenen Risiken und Stolpersteine gerichtet werden.

### 1.3.2 Was sind die Ziele der Mobilisierungsphase?

- Untersuchung der bisherigen Abklärungspraxis
- Identifizierung von Entwicklungsfeldern
- Beschreibung des gewünschten Sollzustands
- Identifizierung von Risiken und Stolpersteinen

### 1.3.3 Welche Gefässe und Formate sollten in der Mobilisierungsphase genutzt werden?

- Einzel- und Gruppengespräche mit Mitarbeitenden, Vorgesetzten, Auftraggebenden und fachlichen Partnern zur Untersuchung der bisherigen Abklärungspraxis
- Workshop(s) zur Analyse von Stärken und Schwächen mit Mitarbeitenden und Vorgesetzten
- Interviews und Befragungen von Kindern, Jugendlichen und ihren Familien
- Workshop(s) zur Identifizierung von Entwicklungsfeldern und zur Beschreibung des gewünschten Sollzustands mit Mitarbeitenden und Vorgesetzten (z. B. im Rahmen eines World Cafés, einer Zukunftswerkstatt oder -konferenz)

### 1.3.4 Was sind die Herausforderungen in der Mobilisierungsphase?

Ob in einem zuvor bestimmten Teil der Organisation oder der gesamten Organisation – in dieser Phase müssen Führungskräfte offen und nachvollziehbar klären, was die bisherigen Stärken und Schwächen der Abklärungspraxis sind und welchen Entwicklungsbedarf sie sehen. Sie müssen hierfür verschiedene Einschätzungen einholen und dafür Sorge tragen, dass Konsens zwischen den Mitarbeitenden, deren Vorgesetzten sowie Auftraggebenden und fachlichen Partnern über zu bearbeitende Entwicklungsfelder und den gewünschten Sollzustand besteht. Ein solcher Konsens kann nicht vorausgesetzt werden. Oft existieren verschiedene Meinungen darüber, in welche Richtung die Abklärungspraxis weiterentwickelt werden muss. Auch kann es sein, dass nicht alle an der Mobilisierungsphase beteiligten Personen offen über die Stärken und Schwächen der bisherigen Abklärungspraxis reden bzw. sich nicht in der Lage sehen, solche Einschätzungen fundiert vorzunehmen. Zudem werden nicht alle Mitarbeitenden einen Entwicklungsbedarf sehen, sondern an ihren bewährten Routinen festhalten wollen. Sie werden deshalb eher die Stärken der bisherigen Abklärungspraxis hervorheben, anstatt sich aktiv am Prozess zu beteiligen. Nicht zuletzt werden auch nicht alle Mitarbeitenden davon begeistert sein, Kinder, Jugendliche und Familien im Rahmen der Mobilisierungsphase nach Stärken und Schwächen der Abklärungspraxis zu befragen.

### 1.3.5 Empfehlungen zur Prozessgestaltung

Zur Bestimmung des Veränderungsbedarfs empfiehlt es sich, eine Delta-Diagnose durchzuführen (vgl. Glasl 2014). Es können aber auch andere Ansätze zur Analyse der Stärken und Schwächen der bisherigen Abklärungspraxis herangezogen werden (z. B. die SWOT-Analyse, Dokumenten- und Aktenanalysen, Befragungen, Einzelinterviews etc.). Die Delta-Diagnose ist dafür geeignet, zu überprüfen, inwieweit in einer Organisation resp. in einer Organisationseinheit Abklärungen bereits nach dem «Prozessmanual. Dialogisch-systemische Kindeswohlklärung» vorgenommen werden bzw. wie weit die Praxis von diesem Idealzustand entfernt ist. Das Ziel der Delta-Diagnose ist, die Abweichung vom Idealzustand (= 100 %) zu bestimmen: Das wird als «Delta» bezeichnet.

#### Leitsätze formulieren

Idealerweise startet man in der Delta-Diagnose mit zwei oder drei Leitsätzen, welche die zukünftige Abklärungspraxis beschreiben. In diesem Zusammenhang ist es ratsam, den Mitarbeitenden Zeit für ein erstes Studium des Prozessmanuals zu gewähren. Sie sollen sich vor allem mit den Grundlagen und Praxisprinzipien dialogisch-systemischer Kindeswohlklärung vertraut machen, um darauf aufbauend einige Leitsätze formulieren und die angestrebte Abklärungspraxis beschreiben zu können. Solche Leitsätze können wie folgt aussehen:

- «Wir wollen Abklärungen auf Augenhöhe durchführen.»
- «Wir wollen uns regelmässig über unserer Fälle austauschen.»
- «Wir wollen Abklärungen in multiprofessionellen Teams realisieren.»
- «Wir wollen Kinder und Jugendliche stärker am Abklärungsprozess beteiligen.»
- «Wir wollen einander gegenseitig auf Erfolge und Fehler in unserer Arbeit hinweisen.»

#### Delta-Diagnose durchführen

Im Rahmen der Delta-Diagnose sollten alle Aspekte, welche die bisherige Abklärungspraxis betreffen, untersucht werden. Um einen sorgfältigen Ist-Soll-Vergleich vornehmen zu können, sollten entlang der im Prozessmanual beschriebenen Schlüsselprozesse Sollzustände identifiziert und als anzustrebender Idealzustand bestimmt werden. Hierzu einige Beispiele:

#### Schlüsselprozess Ersteinschätzung

- Die Einschätzung des Informationsgehalts der Meldung wird unter Einbezug mindestens einer/s weiteren Kolleg/in durchgeführt.  
 0 %  20 %  40 %  60 %  80 %  100 %
- Die Einschätzung des Schweregrads der vermuteten, geschilderten, beobachteten Kindeswohlgefährdung ist schriftlich dokumentiert.  
 0 %  20 %  40 %  60 %  80 %  100 %
- Es liegt eine dokumentierte Einschätzung der Glaubwürdigkeit der Meldung und der Kooperationsbereitschaft der meldenden Person vor.  
 0 %  20 %  40 %  60 %  80 %  100 %

#### Schlüsselprozess Kindeswohleinschätzung

- Es werden Gespräche in der Betreuungseinrichtung des Kindes oder im Haushalt der Familie durchgeführt resp. es wird begründet, falls dies nicht gemacht wird.  
 0 %  20 %  40 %  60 %  80 %  100 %
- Es liegt ein abschliessender schriftlicher Entscheid über das weitere Vorgehen vor. Die Art, Schwere und Häufigkeit der Gefährdung des Kindeswohls ist darin dokumentiert. Das weitere Vorgehen wird dargelegt.  
 0 %  20 %  40 %  60 %  80 %  100 %

Neben der Einschätzung, inwieweit die Abklärungspraxis bereits dem Idealzustand entspricht, beispielsweise entlang einer Prozentskala (100 % sehr nahe (Idealzustand), 0 % sehr weit entfernt), wird eine Einschätzung zum Entwicklungsbedarf vorgenommen. Ausgehend davon wird eine Priorisierung der am dringlichsten umzusetzenden Empfehlungen des Prozessmanuals vorgenommen.

Es ist ratsam, alle von der Einführung des Prozessmanuals betroffenen Mitarbeitenden an der Durchführung der Delta-Diagnose zu beteiligen. Der Grad der Beteiligung kann jedoch je nach Grösse der Organisation bzw. Organisationseinheit variieren. Je grösser das Team abklärender Fachpersonen ist, umso sinnvoller ist es, Mitarbeitende für die Durchführung der Delta-Diagnose gezielt auszuwählen. Dies ist ressourcenschonender und hat – insbesondere wenn das Prozessmanual in der gesamten Organisation bzw. mehreren Organisationseinheiten oder Regionen gleichzeitig eingeführt wird – den Vorteil, eine Auswahl von Mitarbeitenden, die von der Einführung betroffen sind, beteiligen zu können.

### 1.3.6 Was muss am Ende der Mobilisierungsphase geklärt sein?

Am Ende der Mobilisierungshase sollten Führungskräfte Antworten auf folgende Fragen geben können:

- Welches sind Stärken und Schwächen der bisherigen Abklärungspraxis?
- Welcher Entwicklungsbedarf der Abklärungspraxis besteht?
- Inwieweit wird der Entwicklungsbedarf von den Betroffenen geteilt?
- Welche Empfehlungen des Prozessmanuals sind am dringlichsten umzusetzen?

## 1.4 Vorbereitungsphase

Die Vorbereitungsphase (Die Einführung des Prozessmanual vorbereiten) baut auf Kenntnisse der Mobilisierungsphase auf. Sie dient zur Vorbereitung und Planung der Einführung des Prozessmanuals. In ihr wird geklärt, welcher (inter-)organisationaler Voraussetzungen und Kompetenzen es bedarf, damit abklärende Fachpersonen nach dem Prozessmanual arbeiten können.

### 1.4.1 Was ist Aufgabe und Funktion der Vorbereitungsphase?

In erster Linie geht es in dieser Phase darum, die Einführung des Prozessmanuals vorzubereiten und zu planen. Auf Grundlage der Ergebnisse der Delta-Diagnose legen die Führungskräfte fest, welche Massnahmen zur Einführung des Prozessmanuals ergriffen werden müssen. Sie klären, welche Kompetenzen die abklärenden Fachpersonen für die Arbeit mit dem Prozessmanual erwerben müssen und welcher (inter-)organisationaler Voraussetzungen es bedarf, damit die Einführung gelingt. Sie organisieren entsprechende Schulungen und planen, wie die Einführung realisiert und welche Austausch- und Lerngefässe im Kontext der Einführung eingerichtet werden sollen. Ferner legen sie fest, ob und in welchem Rahmen zusätzliche Ressourcen zur Verfügung gestellt werden, wie lange die Einführung dauern darf und ob sie die Einführung selbst begleiten und koordinieren oder hierfür externe Dienstleister beauftragen.

### 1.4.2 Was sind die Ziele der Vorbereitungsphase?

- Schaffung (inter-)organisationaler Voraussetzungen für die Einführung des Prozessmanuals; hierzu gehören vor allem: die Einrichtung eines Projektmanagements, die Organisation und Koordination von Schulungen für den Erwerb dialogisch-systemischer Kompetenzen, die Einrichtung von Austausch- und Lerngefässen und die Bereitstellung zusätzlicher Ressourcen
- Festlegung der zeitlichen Dauer der Einführung des Prozessmanuals
- Bei Bedarf: Beauftragung externer Dienstleister mit der Organisation und Koordination der Einführung des Prozessmanuals

### 1.4.3 Welche Gefässe und Formate sollten in der Vorbereitungsphase genutzt werden?

- Einzelgespräche mit Vorgesetzten
- Einzelgespräche mit Mitarbeitenden
- Einzelgespräche mit Teamleitungen
- Teambesprechungen
- Einrichtung einer Koordinierungs- bzw. Begleitgruppe
- Bei Bedarf: Auftragsklärungsgespräche mit externen Dienstleistern

### 1.4.4 Was sind die Herausforderungen in der Vorbereitungsphase?

In der Vorbereitungsphase gilt es, die Grundlagen für eine erfolgreiche Einführung und Anwendung des Prozessmanuals zu legen. Es müssen entsprechende (inter-)organisationale Voraussetzungen geschaffen werden, die zeitliche Dauer der Einführung muss bestimmt werden und bei Bedarf müssen externe Dienstleister zur Unterstützung gefunden werden. Vor allem die Organisation und Koordination von Schulungen für den Erwerb dialogisch-systemischer Kompetenzen, die Einrichtung von Austausch- und Lerngefässen und die Bereitstellung zusätzlicher Ressourcen kann für Führungskräfte herausfordernd sein. Auch die Einrichtung von Austausch- und Reflexionsgefässen kann mühselig sein, wenn die abklärenden Fachpersonen daran kein Interesse haben oder meinen, sie würden sich untereinander bereits genug austauschen. Am herausforderndsten ist es aber sicherlich, für zusätzliche Ressourcen zu sorgen und dafür Sorge zu tragen, dass die abklärenden Fachpersonen im Kontext der Einführung des Prozessmanuals von ihrer alltäglichen Arbeit zeitweilig entlastet werden. Hierfür sind oftmals Entscheidungen auf anderen Ebenen notwendig, die sorgsam vorbereitet und gut begründet sein müssen.

### 1.4.5 Empfehlungen zur Prozessgestaltung

Im Rahmen der Vorbereitungsphase sollten Führungskräfte überlegen, was die abklärenden Fachpersonen wissen und können müssen, um mit dem Prozessmanual arbeiten zu können. Sie sollten darüber nachdenken, wie alle von der Einführung betroffenen Fachpersonen sich mit den Inhalten des Prozessmanuals vertraut machen können und wie viel Zeit dieser Arbeitsschritt benötigt. Weiter sollten sie klären, welche Kompetenzen die abklärenden Fachpersonen benötigen, um nach dem Prozessmanual Abklärungen vornehmen zu können, und welche Gefässe für den Kompetenzerwerb geeignet sind. Nicht zuletzt sollten sie überlegen, wie nach der Einführung des Prozessmanuals dessen längerfristige Umsetzung sichergestellt werden kann.

#### **Betroffene Mitarbeitende aktiv beteiligen**

Sinnvoll ist es, die Mitarbeitenden direkt zu fragen, ob sie das Prozessmanual allein oder im Team aufbereiten wollen und welche Unterstützung sie von ihrer Organisation im Kontext der Einführung benötigen. Hilfreich ist es, Mitarbeitenden während der Aneignung des Prozessmanuals und der Arbeit damit zusätzliche Möglichkeiten der Intervision und Supervision zur Verfügung zu stellen. Auf diese Weise können die Mitarbeitenden sich gezielt miteinander austauschen, offene Fragen miteinander klären und anhand von Fällen ihr Vorgehen nach dem Prozessmanual einer kritischen Reflexion unterziehen. Für das Studium und die Aneignung des Prozessmanuals sowie für die Intervision und Supervision von Erfahrungen damit bedarf es Vorstellungen darüber, wie lange die Einführung dauern darf und in welcher Regelmässigkeit sich die Mitarbeitenden austauschen sollen. Ferner bedarf es einer Reflexion darüber, ob alle oder nur einzelne Mitarbeitende an Schulungen zum Erwerb dialogisch-systemischer Kompetenzen teilnehmen sollen und wie der Wissenstransfer gewährleistet werden soll. Auch sollten Kriterien entwickelt werden, anhand derer man erkennen kann, ob die Einführung des Prozessmanuals erfolgreich ist bzw. inwieweit der in der Mobilisierungsphase identifizierte Idealzustand erreicht worden ist (Grundlage: Ergebnisse der Delta-Diagnose).

#### **Einrichtung einer Koordinierungs- bzw. Begleitgruppe**

Am Ende der Vorbereitungsphase sollte eine Koordinierungs- bzw. Begleitgruppe eingerichtet sein. Ihre Funktion ist es, die Einführung des Prozessmanuals kritisch zu begleiten und zu koordinieren. Sie soll innerhalb der Organisation für die Einführung des Prozessmanuals werben, bei Konflikten zwischen Mitarbeitenden und ihren Leitungen vermitteln und den Einführungsprozess im Hinblick auf seine Wirkungen reflektieren und überprüfen. Sie sollte aus vier bis sieben Mitgliedern unterschiedlichster Hierarchie- und Funktionsstufen bestehen, eine/e Sprecher/in aus dem Kreis der Führungskräfte haben und sich regelmässig treffen. Die Koordinierungs- bzw. Begleitgruppe sollte zudem über einen Plan zur Einführung des Prozessmanuals verfügen. In ihm sollte beschrieben sein, wer wann bis wann welche Aufgaben zu realisieren hat und woran erkannt wird, dass wichtige Meilensteine erreicht worden sind: ▶

**Beispielplan zur Einführung des Prozessmanuals**

| Aufgabe   | Wer?  | Zeitressourcen | Wann?            | Meilenstein  |
|---|---|----------------|------------------|--|
| Auftaktworkshop   | Abklärende Fachpersonen<br>(n = 8) + Führungskräfte<br>Frau Meier und Herr Müller | 1 Arbeitstag   | Januar           | Die abklärenden Fachpersonen sind über den Plan zur Einführung des Prozessmanuals informiert und konnten Korrekturen anbringen.  |
| Organisation von Schulungen für den Kompetenzerwerb           | Führungskraft<br>Frau Meier   | 3 Arbeitstage  | Februar          | Es sind Schulungen für den Kompetenzerwerb organisiert. Entsprechende Aufträge wurden an externe Dienstleister vergeben.   |
| Organisation von Interventions- und Supervisionsmöglichkeiten | Führungskraft<br>Herr Müller  | 3 Arbeitstage  | Februar          | Es sind Möglichkeiten zu Interventions- und Supervisionszwecken organisiert. Entsprechende Aufträge wurden an externe Dienstleister vergeben.                              |
| Studium und Aneignung des Prozessmanuals                      | Abklärende Fachpersonen<br>(n = 8)  | 2 Arbeitstage  | März             | Das Prozessmanual ist von den abklärenden Fachpersonen gelesen und angeeignet worden. Offene Fragen sind identifiziert.  |
| Teilnahme an Schulungen                                       | Abklärende Fachpersonen<br>(n = 4)  | 5 Arbeitstage  | März             | Die abklärenden Fachpersonen haben an Schulungen zum Erwerb dialogisch-systemischer Kompetenzen teilgenommen.  |
| Teilnahme an Interventionen und Supervisionen                 | Abklärende Fachpersonen<br>(n = 8)  | 6 Arbeitstage  | April – Dezember | Die abklärenden Fachpersonen nehmen regelmässig an Interventionen und Supervisionen teil und tauschen sich über ihre Erfahrungen mit der Anwendung des Prozessmanuals aus. |
| Abschlussworkshop   | Abklärende Fachpersonen<br>(n = 8) + Führungskräfte<br>Frau Meier und Herr Müller | 1 Arbeitstag   | Dezember         | Die Einführung des Prozessmanuals ist realisiert. Der Idealzustand ist erreicht.   |

### 1.4.6 Was muss am Ende der Vorbereitungsphase geklärt sein?

Am Ende der Vorbereitungsphase sollten Führungskräfte Antworten auf folgende Fragen geben können:

- Wer koordiniert und begleitet als Koordinierungs- bzw. Begleitgruppe die Einführung des Prozessmanuals? Bedarf es externer Dienstleister zur Organisation und Koordination der Einführung des Prozessmanuals?
- Welche (inter-)organisationalen Voraussetzungen für die Einführung des Prozessmanuals sind gegeben?
- Welche Schulungen für den Erwerb dialogisch-systemischer Kompetenzen wurden organisiert?
- Welche Austausch- und Lerngefäße wurden eingerichtet?
- Müssen zusätzliche Ressourcen bereitgestellt werden? Wenn ja: welche?
- Wie lange darf die Einführung des Prozessmanuals dauern?

## 1.5 Anwendungsphase

In der Anwendungsphase (Das Prozessmanual anwenden) wenden die abklärenden Fachpersonen das Prozessmanual an. Sie erwerben Kompetenzen für die Realisierung dialogisch-systemischer Kindeswohlabklärungen. Sie nehmen hierfür an Schulungen, Intervisionen und Supervisionen teil. Zudem prüfen sie, ob und inwieweit auf der Ebene der Organisation Voraussetzungen für das Arbeiten mit dem Prozessmanual gegeben sind. Basierend auf ihren Anwendungserfahrungen werden in der Organisation notwendige Anpassungen vorgenommen, um ein alltägliches Arbeiten mit dem Prozessmanual dauerhaft gewährleisten zu können.

### 1.5.1 Was ist Aufgabe und Funktion der Anwendungsphase?

Die Führungskräfte sorgen dafür, dass die abklärenden Fachpersonen Kompetenzen für die Realisierung dialogisch-systemischer Kindeswohlabklärungen erwerben. Sie gewährleisten deren Teilnahme an Schulungen, Interventionen und Supervisionen. Zudem prüfen sie, ob und inwieweit auf der Ebene der Organisation Voraussetzungen für das Arbeiten mit dem Prozessmanual gegeben sind. Basierend auf den Anwendungserfahrungen der abklärenden Fachpersonen nehmen sie in ihren Organisationen notwendige Anpassungen vor, um ein alltägliches Arbeiten mit dem Prozessmanual dauerhaft gewährleisten zu können.

### 1.5.2 Was sind die Ziele der Anwendungsphase?

- Umsetzung des Plans zur Einführung des Prozessmanuals
- Aneignung und Studium des Prozessmanuals durch die abklärenden Fachpersonen
- Teilnahme der abklärenden Fachpersonen an Schulungen, Interventionen und Supervisionen
- Regelmäßige Anwendung des Prozessmanuals

### 1.5.3 Welche Gefässe und Formate sollten in der Anwendungsphase genutzt werden?

- Auftaktworkshop
- Schulungen, Einzel-/Teaminterventionen, Einzel-, Team-, Fallsupervisionen
- Fallberatungen und Teambesprechungen
- Einzelgespräche mit Teamleitenden, Vorgesetzten und Mitarbeitenden
- Koordinierungs- bzw. Begleitgruppentreffen

### 1.5.4 Was sind die Herausforderungen in der Anwendungsphase?

Grundvoraussetzung für die Anwendung des Prozessmanuals ist die Einsicht, dass es Zeit und Geduld braucht, um neues Wissen zu erlernen und eine weiterentwickelte bzw. neue Abklärungspraxis zu etablieren. Abklärende Fachpersonen und Führungskräfte, die dies nicht wahrhaben wollen, werden schnell frustriert sein. Die besondere Herausforderung in der Anwendungsphase ist es, überhaupt erst einmal Abklärungen nach dem Prozessmanual durchzuführen und zu erkennen, was sich dadurch verändert. Häufig besteht viel Engagement für den Erwerb neuer Kompetenzen und es wird viel Energie für die Auseinandersetzung mit den Inhalten des Prozessmanuals aufgebracht. Weitaus weniger wird jedoch darüber nachgedacht, wie man nun konkret Abklärungen nach dem Prozessmanual realisieren kann und wie man sich etablierter Praktiken und Routinen stellenweise entledigen kann. Auch kann es vorkommen, dass die abklärenden Fachpersonen der Überzeugung sind, bereits Abklärungen nach dem Konzept dialogisch-systemischer Kindeswohlabklärung durchzuführen. Diesen fällt es dann oftmals schwer, zu erkennen, dass nicht alles, was sie tun, den Empfehlungen des Prozessmanuals entspricht. Sie für eine Abklärungspraxis nach dem Prozessmanual zu gewinnen, ist sehr herausfordernd und bedarf eines gewissen Fingerspitzengefühls. Diese Fachpersonen kann man am besten gewinnen, wenn man Mitarbeitende hat, die vom Prozessmanual überzeugt sind und die glaubhaft und nachweislich aufzeigen können, was daran gut ist. Es kann aber auch sein, dass man Mitarbeitende überhaupt nicht erreicht und gewähren lassen muss. Führungskräfte müssen dann überlegen, wie sie mit dieser Situation umgehen und was sie tun können, damit eine gelingende Anwendung des Prozessmanuals in der Organisation resp. Organisationseinheit nicht gefährdet ist.

### 1.5.5 Empfehlungen zur Prozessgestaltung

Die Einführung des Prozessmanuals basiert auf dem Plan, der in der Vorbereitungsphase entwickelt worden ist. Er enthält Elemente des Kompetenzerwerbs, der Reflexion und der konkreten Anwendung.

**Einen Pool von Fällen für die Arbeit mit dem Prozessmanual bestimmen**

Im Idealfall klären die abklärenden Fachpersonen nur Fälle nach dem Prozessmanual im Kontext der Anwendungsphase ab. Für die Anwendung des Prozessmanuals empfiehlt es sich jedoch, einen Pool von Fällen zu bestimmen, nach denen Abklärungen gemäss dem Prozessmanual vorgenommen werden sollen. Dies hat den Vorteil, dass man später besser erkennen kann, welche Fälle mit und welche ohne Einbezug des Prozessmanuals abgeklärt worden sind. Auch hat die Bestimmung eines solchen Pools den Vorteil, Fälle anhand bestimmter Kriterien für die konkrete Anwendung zuweisen oder ausschliessen zu können. Manche Fälle eignen sich u. U. im Kontext der Einführung weniger für die Arbeit mit dem Prozessmanual. Andere Fälle hingegen erweisen sich als besser geeignet. Welche Kriterien für die Fallauswahl bestimmend sind, sollte unter Einbezug der abklärenden Fachpersonen bereits in der Vorbereitungsphase geklärt und abgesprochen werden.

**Abklärungen nach dem Vieraugenprinzip oder im Tandem durchführen**

Abklärungen sollten in der Anwendungsphase nach dem Vieraugenprinzip realisiert werden, das heisst, für die Abklärung wird eine Fachperson bestimmt, die den Lead hat, und eine Fachperson, die mit beratender Funktion der anderen Fachperson zur Verfügung steht. Es kann im Kontext der Anwendungsphase u. U. fachlich geboten sein, die Abklärung von Fachpersonen unterschiedlicher Professionen durchführen zu lassen. Auch dann muss bestimmt werden, wer den Lead hat und wer nicht. Auch kann es im Rahmen dieser Phase sinnvoll sein, Abklärungen im Tandem durchzuführen. Dies erfordert jedoch einen höheren Ressourcenaufwand. Zudem muss dann geklärt sein, wer mit wem welche Gespräche führt und wer für die Dokumentation und für die Erstellung des Berichts hauptverantwortlich ist. Egal für welche Variante man sich entscheidet, entscheidend ist, dass Abklärungen auf diese Weise nie allein, sondern immer unter Einbezug einer weiteren Fachperson realisiert und reflektiert werden können. Dies erhöht die Chance gegenseitigen Lernens und der Vertiefung von Wissen und Kompetenzen, welche für die Arbeit mit dem Prozessmanual erforderlich sind.

**Austausch- und Reflexionsgefässe einrichten**

Die abklärenden Fachpersonen werden mit der Anwendung des Prozessmanuals verschiedene Erfahrungen machen. Manche werden schnell frustriert sein, andere wiederum begeistert sein. Dies ist nicht besonders erstaunlich, da Menschen sich auf unterschiedlichem Wege Wissen aneignen und ihr eigenes Lerntempo haben. Manche werden bereits nach dem Studium des Prozessmanuals wissen, was zu tun ist. Andere sind auf den Austausch mit ihren Kolleg/innen angewiesen und benötigen andere Zugänge, um sich mit den Inhalten des Prozessmanuals vertraut

machen zu können (z. B. eigene Visualisierungen). Es empfiehlt sich deshalb, als Führungskraft gezielt Gefässe einzurichten, in denen die abklärenden Fachpersonen dazu aufgefordert sind, sich über ihre Herausforderungen in der Anwendung des Prozessmanuals auszutauschen. Dies können Intervisionen, Supervisionen, kollegiale Fallberatungen, aber auch thematisch zugeschnittene Workshops zu Einzelaspekten sein (z. B. Realisierung eines Hausbesuchs, Führung von Abklärungsgesprächen mit Kindern etc.). Während der Anwendung des Prozessmanuals kann es zudem hilfreich sein, wenn die abklärenden Fachpersonen ein Journal führen, in dem sie wichtige Erkenntnisse und Erfahrungen dokumentieren. Zentral ist jedoch der fachliche Austausch anhand konkreter Kindesschutzfälle.

**(Inter-)personelle und (inter-)organisationale Voraussetzungen stets im Blick haben**

Führungskräfte sollten den abklärenden Fachpersonen Zeit gewähren, ihnen ihre Unsicherheiten und Frustrationen nehmen und sie dazu ermutigen, das Prozessmanual trotz herausfordernder Situationen anzuwenden. Sie sollten von den abklärenden Fachpersonen aktiv Rückmeldungen einholen und in Erfahrung bringen, welche Voraussetzungen auf (inter-)personeller und (inter-)organisationaler Ebene noch geschaffen werden müssen, damit ein Arbeiten nach dem Prozessmanual möglich werden kann. Sie sollten darauf achten, ob Handlungsfragen und organisationale Abläufe im Zuge der Anwendung des Prozessmanuals zusätzlicher Klärungen bedürfen. Weiter sollten sie prüfen, ob die von den abklärenden Fachpersonen verwendeten Methoden und Instrumente einer Spezifizierung bedürfen und die Schnittstellen in der Zusammenarbeit hinreichend geklärt sind, um nach dem Prozessmanual Abklärungen vornehmen zu können. Nicht zuletzt sollten sie klären, ob das interne Dokumentationssystem einer Modifikation bedarf.

### 1.5.6 Was muss am Ende der Anwendungsphase geklärt sein?

Am Ende der Anwendungsphase sollten Führungskräfte Antworten auf folgende Fragen geben können:

- Inwieweit verfügen die Mitarbeitenden über ausreichende Kompetenzen, um das Prozessmanual anwenden zu können?
- Inwieweit sind die organisationalen Voraussetzungen gegeben, um das Prozessmanual anwenden zu können?
- Welche Faktoren waren für die Anwendung förderlich, welche hinderlich?
- Was kann getan werden, um eine längerfristige regelhafte Anwendung des Prozessmanuals sicherzustellen?

## 1.6 Ablösungsphase

Die Ablösungsphase (Die Arbeit mit dem Prozessmanual verstetigen) bildet die Grundlage zur Verstetigung der Arbeit mit dem Prozessmanual. Sie dient dazu, zu klären, welche Veränderungen auf personeller und organisationaler Ebene noch notwendig sind, damit das Prozessmanual zum Standard der Bearbeitung von Abklärungsfällen im Kinderschutz werden kann. Zugleich dient sie dazu, die Einführung des Prozessmanuals in den betreffenden Organisationseinheiten bzw. Regionen zu beenden.

### 1.6.1 Was ist Aufgabe und Funktion der Ablösungsphase?

Eine sorgfältige Einführung und Anwendung des Prozessmanuals bedeutet nicht, dass auch längerfristig nach dem Konzept dialogisch-systemischer Kindeswohlabklärung gearbeitet wird. Häufig gewinnen altbewährte organisationale Muster und Praxisroutinen schnell die Überhand, was bedauerlich ist, wenn man bedenkt, wie viel Aufwand mit der Einführung des Prozessmanuals verbunden ist. Führungskräfte denken deshalb frühzeitig darüber nach, wie sie die Anwendung des Prozessmanuals langfristig sicherstellen können. Sie überlegen bereits im Rahmen der Vorbereitungsphase, wie sie die Arbeit damit nach Ende der Anwendungsphase verstetigen können. Sie bringen in Erfahrung, welche Veränderungen auf personeller und organisationaler Ebene noch notwendig sind, damit das Prozessmanual zum Standard der Bearbeitung von Abklärungsfällen im Kinderschutz werden kann, und leiten hierzu die entsprechenden Schritte ein.

### 1.6.2 Was sind die Ziele der Ablösungsphase?

- Einleitung und Realisierung von Massnahmen zur Sicherstellung der regelhaften Anwendung des Prozessmanuals
- Regelhafte Anwendung des Prozessmanuals durch die abklärenden Fachpersonen resp. Teams

### 1.6.3 Welche Gefässe und Formate sollten in der Ablösungsphase genutzt werden?

- Einzelgespräche mit Vorgesetzten, Teamleitenden und Mitarbeitenden
- Teamgespräche
- Abschlussworkshop

### 1.6.4 Was sind die Herausforderungen in der Ablösungsphase?

Nach Abschluss der Anwendungsphase liegt die Verantwortung der weiteren Nutzung des Prozessmanuals bei den abklärenden Fachpersonen und ihren Führungskräften. Als Führungskraft ist es in diesem Zusammenhang besonders herausfordernd, den abklärenden Fachpersonen deutlich zu machen, dass das Prozessmanual nun eingeführt und regelhaft angewendet werden kann. Nicht wenige Fachpersonen werden auf diese Feststellung irritiert reagieren, da für sie die Einführung des Prozessmanuals noch nicht abgeschlossen sein wird, sie zugleich aber mit der Forderung konfrontiert werden, dieses bereits regelhaft anzuwenden. Sie werden auf diese Forderung u.U. auch mit Unsicherheiten und Ängsten reagieren und sich fragen, ob sie wirklich schon dazu in der Lage sind, Abklärungen nach dem Prozessmanual vorzunehmen. Zugleich werden sie darauf hinwiesen, dass die Bedingungen in der Organisation für eine regelhafte Anwendung noch nicht ausreichend gegeben sind. Führungskräfte müssen trotz dieser Bedenken eine behutsame Ablösung gestalten, die es möglich macht, die Einführung des Prozessmanuals vom Projektstatus in einen Regelstatus zu überführen. Sie müssen sich dieser Herausforderung stellen und Instrumente zur Hand haben, mit denen sie überprüfen können, inwieweit ihre Mitarbeitenden Abklärungen nach dem Prozessmanual auch nach Abschluss der Einführung durchführen. Auch müssen sie immer wieder gegen die Beharrungstendenzen ihrer Mitarbeitenden angehen und sie offensiv dazu auffordern und anregen, weiter nach dem Prozessmanual Abklärungen vorzunehmen. Diesbezüglich können sie von ihren Mitarbeitenden als nervtötende Störenfriede erlebt werden, was zu Konflikten führen kann.

### 1.6.5 Empfehlungen zur Prozessgestaltung

Um die längerfristige Anwendung des Prozessmanuals zu gewährleisten, müssen die aus der Anwendungsphase bekannten Faktoren, welche für die Arbeit mit dem Prozessmanual förderlich und hinderlich waren, in den Blick genommen werden. Es gilt Veränderungen auf (inter-)personeller und (inter-)organisationaler Ebene anzustossen, die noch notwendig sind, damit das Prozessmanual zum Standard der Bearbeitung von Abklärungsfällen im Kinderschutz werden kann. Konkret sollte darüber nachgedacht werden, ob die Mitarbeitenden weitere Schulungen benötigen. Diese sollten entsprechend organisiert und finanziert werden. Auch sollten (inter-)personelle und (inter-)organisationale Probleme im Kontext der Anwendung des Prozessmanuals gelöst werden. Beispielsweise kann es sein, dass organisationale Strukturen und Abläufe nicht mit den Inhalten des Prozessmanuals übereinstimmen oder in der Organisation andere Begrifflichkeiten für ähnliche Aufgaben und Schlüsselprozesse verwendet werden. Des Weiteren sollten Controllinginstrumente eingeführt und regelhaft angewendet werden, um überprüfen zu können, ob nach dem Prozessmanual gearbeitet wird. Bei gravierenden Abweichungen sollte unter Einbezug der Mitarbeitenden geklärt werden, warum sich diese nicht mehr an die Empfehlungen des Prozessmanuals halten bzw. in welchen Situationen sie von diesen abweichen. Ferner sollten Gefässe geschaffen werden, die der verbindlichen Auseinandersetzung und Weiterentwicklung der Arbeit mit dem Prozessmanual dienen. Hierzu können Intervisionen und Supervisionen gehören, aber auch regelmässige Fachtage oder Qualitätswerkstätten. Auch die Organisation von regelmässigen Erfahrungsaustauschen mit anderen Organisationen, die das Prozessmanual anwenden, kann hilfreich sein, um eine regelhafte Anwendung desselbigen sicherzustellen.

### 1.6.6 Was muss am Ende der Ablösungsphase entschieden sein?

Am Ende der Ablösungsphase sollten Führungskräfte Antworten auf folgende Fragen geben können:

- Welche Gefässe, die längerfristig die Reflexion und Weiterentwicklung der Abklärungspraxis anhand des Prozessmanuals gewährleisten, bestehen?
- Welche notwendigen organisationalen Voraussetzungen für eine regelhafte Anwendung des Prozessmanuals wurden geschaffen?
- Welche Controllinginstrumente, anhand derer die regelhafte Anwendung des Prozessmanuals überprüft werden kann, existieren?

## **2 Erfahrungen mit der Erprobung und Anwendung des Prozessmanuals: Berichte aus dem Feld**

An der Entwicklung des «Prozessmanuals. Dialogisch-systemische Kindeswohl-abklärung» beteiligten sich Praxisorganisationen aus verschiedenen Regionen der Deutschschweiz (Soziale Dienste Aarau, Kinder- und Jugenddienst Basel-Stadt, Amt für Jugend- und Berufsberatung Zürich (kjz Winterthur und Zentrum Breitenstein Andelfingen), Abteilung Unterstützende Dienste im Amt für Kindes- und Erwachsenenschutz Zug). Die Praxisorganisationen unterscheiden sich deutlich bezüglich ihrer Grösse, Strukturierung und Angebotspalette und geben so einen interessanten Einblick, wie das Prozessmanual in unterschiedlichen organisationalen Kontexten eingeführt werden kann.

Der Prototyp des Prozessmanuals wurde in den Praxisorganisationen in sogenannten erprobenden Teams eingeführt. Anlässlich der Erprobung des Prototyps wurden in jeder Organisation über einen Zeitraum von knapp einem halben Jahr sechs Anwender/innen-Feedback-Workshops durchgeführt. In den Workshops setzten sich die Mitarbeitenden mit den Inhalten des Prototyps auseinander. Sie reflektierten zudem ausgewählte Fälle, die sie anhand des Prototyps abgeklärt hatten. Auf dieser Basis prüften sie, in welcher Weise sie ihre Praxis bereits verändert hatten und ob ihr Vorgehen den Empfehlungen des Prototyps entsprach. In den Workshops tauschten sich die Mitarbeitenden auch darüber aus, in welcher Weise sich die Zusammenarbeit untereinander, mit den Familien und ihren fachlichen Partnern (wie z. B. der KESB) im Rahmen der Erprobung des Prototyps verändert hatte.

Ihre Erfahrungen fanden Eingang in die nachfolgenden Berichte. In ihnen ist dargestellt, weshalb die Praxisorganisationen sich an der Entwicklung des «Prozessmanuals. Dialogisch-systemische Kindeswohl-abklärung» beteiligten, welche Schritte und Massnahmen sie eingeleitet, welche Gefässe sie zur Erprobung des Prototyps eingerichtet und welche Erfahrungen sie im Zuge der Erprobung gesammelt haben.

## 2.1 Soziale Dienste Aarau: eine gemeinsame, interprofessionelle Grundhaltung zu Kindeswohl und Kindeswohlabklärungen entwickeln

Die Sozialen Dienste der Stadt Aarau sind zuständig für das gesamte Sozialwesen der Stadt (ausgenommen Themenbereich Alter). Da sich beinahe alle Arbeitsbereiche unter einem Dach befinden, ist es möglich, eng und vernetzt zusammenzuarbeiten. Die Bereiche umfassen Schulsozialarbeit, Jugendkulturräume, Sozialhilfe und Jugendkoordination. Bei den Sozialen Diensten arbeiten 50 Mitarbeitende, verteilt auf 31 Vollzeitstellen.

### **Was hat die Sozialen Dienste Aarau dazu motiviert, ihre Praxis im Bereich Kindeswohlabklärungen zu verändern? Was haben sie sich davon versprochen?**

In der Stadt Aarau ist es mit Einrichtung der neuen Kindes- und Erwachsenenschutzbehörden nicht nur zu einer Neuorganisation des Kinderschutzes gekommen, sondern auch zu einer anhaltenden Zunahme an Kindeswohlabklärungen. Es galt im Rahmen der Neuorganisation, Schnittstellen zwischen den verschiedenen Organisationen zu klären, das eigene Profil zu schärfen und mit knappen (zeitlichen) Ressourcen Kindeswohlabklärungen auf professionelle Art und Weise durchzuführen. Diesen Herausforderungen begegnete in Aarau ein multiprofessionell zusammengesetztes Team bestehend aus Sozialarbeiterinnen und Juristinnen. Durch die Beteiligung am Projekt erhofften sich die Sozialen Dienste die Initiierung eines Teamentwicklungsprozesses. Sie wollten eine gemeinsame (interprofessionelle) Grundhaltung zu Fragen des Kindeswohls und zu Abklärungen im Kinderschutz entwickeln und miteinander eine einheitliche und reflektierte Vorgehensweise bei Kindeswohlabklärungen erarbeiten. Auch sollten im Rahmen von Fall- und Teambesprechungen Lernprozesse angeregt werden, um neues Wissen für die Gestaltung von Abklärungsprozessen im Kinderschutz zu erwerben. Die Beteiligung am Projekt sollte aber nicht zulasten der Fallarbeit gehen und die abklärenden Fachpersonen davon abhalten, in Kontakt mit ihren Klientinnen und Klienten zu bleiben.

Zudem wollte man durch die Beteiligung am Projekt proaktiv Schnittstellen in der Zusammenarbeit mit der Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde im Kontext der Durchführung von Abklärungen im Kinderschutz klären.

**Welche Schritte haben die Sozialen Dienste Aarau eingeleitet, um das Prozessmanual erproben zu können? Welche Massnahmen haben sie getroffen? Welche Gefässe haben sie eingerichtet?**

Die Sozialen Dienste Aarau verfügen über ein Team, das Abklärungen von Kindes-schutzfragen vornimmt und das dazu bereit und motiviert war, das Prozessmanual zu erproben. Die Leitung des Teams übernahm die Aufgabe der Koordination der projektbezogenen Termine und der Schaffung neuer Gefässe.

Nebst der Teilnahme an den Anwender/innen-Feedback-Workshops zusammen mit Vertretenden des Forschungspartners richteten die Sozialen Dienste neue Gefässe wie regelmässige Teambesprechungen ein, in denen die Anwender/innen-Feedback-Workshops vor- und nachbereiteten, das Prozessmanual sowie dessen Inhalte fachlich diskutierten und in denen vor allem Austauschmöglichkeiten über laufende Fälle institutionalisiert werden konnten. Weiter wurden Kindesschutzfälle nicht mehr nur individuell, sondern in unterschiedlichen Zusammenarbeitsformen bearbeitet. Während die Fallverantwortung nach wie vor bei einer Fachperson lag, konnte diese zur Vorbereitung oder Durchführung von Gesprächen mit Betroffenen oder zur Rückbesprechung des Falles eine weitere Fachperson beiziehen, woraus flexible Zusammenarbeitsformen entstanden. Erschwert wurde das Beiziehen anderer Fachpersonen allerdings durch zahlreiche Teilpensen im Team, welche Terminfindungen erschwerten. Darüber hinaus wurden zahlreiche Bemühungen unternommen, die Schnittstelle zur Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde – insbesondere hinsichtlich der Zusammenarbeit in der Erprobung des Prozessmanuals, des Zugangs zu fallrelevanten Informationen sowie Akten und der Möglichkeit für persönliche Rücksprachen und Fallbesprechungen mit Behördenmitgliedern – zu klären und zu verbessern.

Ausreichend zusätzliche (zeitliche bzw. personelle) Ressourcen für die dadurch entstandenen Mehraufwände konnten nicht durchgängig geschaffen werden, weshalb die Auseinandersetzung und Arbeit mit dem Prozessmanual als zusätzlicher Aufwand nebst dem täglichen Geschäft empfunden wurde.

Unsicherheiten bestanden in dieser Hinsicht während der Einführung und Erprobung des Prozessmanuals in Bezug auf die zeitlichen Ressourcen und Rahmenbedingungen, die gegeben sein müssen, um sich einerseits professionell und erfolgreich in das Prozessmanual einarbeiten, andererseits aber auch mit diesem in der täglichen Praxis arbeiten zu können.

**Welche Erfahrungen haben die Sozialen Dienste Aarau während der Erprobung des Prozessmanuals gemacht?**

**Was war für sie herausfordernd? Was war hilfreich?**

Aufgrund der knappen zeitlichen Ressourcen war es eine Herausforderung für das Team, genügend Zeit zu finden, sich in das Prozessmanual einzuarbeiten und dieses in der aktuellen Fallbearbeitung beizuziehen. Diese Herausforderung wurde gelöst, indem das Prozessmanual oftmals nachträglich – also nach konkreten oder drängenden Arbeitsschritten in Kindeswohlabklärungen – konsultiert wurde und so das Vorgehen einer professionellen Reflexion und einem Abgleich mit den Empfehlungen im Prozessmanual unterzogen werden konnte. Auf diese Weise konnte sich das Team gemeinsam wie auch individuell schrittweise den Haltungen (Praxisprinzipien) und Vorgehensweisen des Prozessmanuals annähern und sich diese aneignen.

Es zeigte sich in der Anwendung des Prozessmanuals, dass es sich bei den Schlüsselprozessen nicht um eine lineare Abfolge handelt, sondern in der Praxis zu unterschiedlichen Zeitpunkten verschiedene Teilschritte berücksichtigt werden mussten. Weiter zeigte sich, dass das Prozessmanual auch Einfluss auf die schriftliche Aktenführung hat. So wurde die aktuelle Form überprüft mit dem Ziel, zukünftig allen beteiligten abklärenden Personen bessere und schnellere Einsicht zu ermöglichen und den Sozialbericht für die auftraggebende Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde daraus zu erarbeiten.

Die Arbeit mit dem Prozessmanual hat im Team zu einer intensiven Auseinandersetzung darüber geführt, welche Fragen beantwortet resp. welche Informationen vorhanden sein müssen, um begründete Empfehlungen über freiwillige und zivilrechtliche Kindesschutzmassnahmen formulieren zu können. Weiter fand eine Sensibilisierung für die Situation der Kinder und ihrer Familien, allfällige Widerstände der Klientinnen und Klienten sowie die Notwendigkeit der Zusammenarbeit mit weiteren fachlichen Partnern statt.

Herausfordernd erlebte das Team auch den im Prozessmanual formulierten Anspruch an Haltungen und Vorgehensweisen in Kindeswohlabklärungen. Es wurde zum Beispiel eine Herausforderung darin gesehen, die zahlreichen Betroffenen in die Abklärung einzubeziehen, sensibel, einfühlsam und umsichtig mit ihnen umzugehen sowie während der Abklärung bereits Beratungs- und Unterstützungsleistungen zu erbringen. Die Sorge, diesem Anspruch nicht genügen zu können, wurde

aber mit der Einsicht zerstreut, dass es sich bei den Ausführungen im Prozessmanual um die Formulierung von Maximen handelt, die zur Reflexion der eigenen Praxis anregen, die der eigenen Praxis zu gewissen Teilen bereits entsprechen und denen man sich schrittweise annähern kann.

#### **Wie verlief die Implementierung? Wie wird nun abgeklärt?**

Eine zentrale Veränderung ist darin zu erkennen, dass Fallbesprechungen im Team bedeutender geworden sind und nun regelmässig stattfinden. Ebenso hat es sich verstetigt, bei Kindeswohlabklärungen punktuell gezielt zu zweit aufzutreten bzw. Gespräche zu zweit vor- oder nachzubereiten. Die individuelle Bearbeitung von Kindeswohlabklärungen ist einem reflektierteren und kooperativeren Vorgehen gewichen, das mit einem Gefühl von Entlastung und Sicherheit einhergeht.

Des Weiteren haben die Arbeit mit dem Prozessmanual und der Austausch in den Anwender/innen-Feedback-Workshops wie auch in den Fallbesprechungen das Team gestärkt, konnten die (individuellen) Kompetenzen erweitert werden und wurde eine gemeinsame Sprache geschaffen. Alle Teammitglieder streben nach demselben Standard und folgen einem einheitlichen Vorgehen. Dies erleichtert nicht nur die Kommunikation, sondern verkürzt auch die Austauschprozesse.

Die Auseinandersetzung mit dem Prozessmanual hat letztlich dazu beigetragen, den Blick auf die Klientinnen und Klienten zu schärfen, sensibler zu sein in Bezug auf mögliche Kindeswohlgefährdungen und zugleich die Ressourcen der Betroffenen nicht ausser Acht zu lassen.

Generell als förderlich für die Anwendung des Prototyps werden aufgrund der Erfahrungen in den Sozialen Diensten Aarau eigene Büros, räumliche Nähe zur Sozialhilfe und den Berufsbeiständigen und -beiständen hervorgehoben. Unterstützend sind zudem die gute Erreichbarkeit des Familiengerichts (KESB), der fachliche, persönliche und interdisziplinäre Austausch innerhalb des Teams und mit der Leitung, genügend Zeitressourcen, positive Einstellung und Motivation für Veränderungsprozesse sowie generell die Schulungen mit dem Prototyp des Prozessmanuals und den damit verbundenen Haltungen.

## **2.2 Kinder- und Jugenddienst Basel-Stadt KJD: ein stetiger Diskurs über Kindeswohl und Haltungen**

Der Kinder- und Jugenddienst des Kantons Basel-Stadt arbeitet mit Kindern und Jugendlichen, deren Eltern und deren Umfeld. Der Auftrag des Dienstes besteht darin, Eltern und Minderjährige zu beraten, bei Bedarf Gefährdungssituationen von Amtes wegen zu untersuchen, verschiedene Hilfen zu koordinieren sowie zivil- und jugendstrafrechtliche Kindesschutzmassnahmen zu führen. Ausserdem erstellt der KJD bei strittigen Positionen von Eltern in Trennungs- oder Scheidungsverfahren Berichte zuhanden des Zivilgerichts. Zudem führt der KJD ein allgemein zugängliches 24-Std.-/7-Tage-Telefonpikett für Notsituationen im Kindesschutz.

Im Dienst arbeiten 60 Mitarbeitende mit einem Stellenvolumen von gut 40 Vollzeitstellen. Die Kosten für den KJD betragen rund 6 Millionen Franken pro Jahr; zusätzlich entsteht ein Finanzvolumen für delegierte Leistungen (Platzierungen, Sozialpädagogische Familienbegleitungen, Therapien u. ä.) im Umfang von rund 50 Millionen Franken pro Jahr.

#### **Was hat den KJD dazu motiviert, seine Praxis im Bereich Kindeswohl-abklärungen zu verändern? Was hat er sich davon versprochen?**

In Basel-Stadt gab es nach der Einführung der Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde eine neue Aufteilung der Aufgaben. Der Kinder- und Jugenddienst interessierte sich für die Durchführung der Abklärungen im Auftrag der Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde. Dazu sollten professionelle Grundlagen geschaffen werden. Eine interne Analyse zeigte, dass die bisherigen Praxen der Abklärung individuell unterschiedlich waren. Die einzelnen Mitarbeitenden brachten unterschiedliche Erfahrungen und Methoden der Abklärung mit, es fand nur begrenzt Austausch über die einzelnen Abklärungspraxen statt. Dadurch fehlte ein gemeinsames Verständnis guter Abklärungspraxis. Das fehlende gemeinsame Verständnis wurde durch individuelle Standards ersetzt.

Vereinzelt wurden die Abklärungen zudem von den Mitarbeitenden defizitorientiert durchgeführt: Man suchte nach Schuldigen, anstatt nach Lösungen Ausschau zu halten. Die Empfehlungen waren dann meist auch auf Verfügungen konzentriert statt auf Unterstützung.

Der KJD erhoffte sich mit der Beteiligung am Projekt, ein im ganzen Dienst gemeinsam getragenes Verständnis guter Abklärungspraxis zu etablieren. Zudem sollten die stark individuell fokussierten Kompetenzen für alle zugänglich gemacht werden und zukünftig weniger Massnahmen und dafür mehr freiwillige Angebote aus dem Abklärungsprozess resultieren. Dadurch wollte man von einer manchmal autoritär verfügbaren Eingriffspraxis wegkommen.

Weiter hoffte der KJD, dass sich der Aufwand für Kindeswohlabklärungen nicht vergrössern und während des Entwicklungsprozesses dem bereits vorhandenen Praxis- und Erfahrungswissen genügend Wertschätzung entgegengebracht würde.

**Welche Schritte hat der KJD eingeleitet, um das Prozessmanual erproben zu können? Welche Massnahmen hat er getroffen? Welche Gefässe hat er eingerichtet?**

Der Kinder- und Jugenddienst Basel-Stadt hat sich entschlossen, sich mit einem von vier Teams an der Erprobung des Prozessmanuals zu beteiligen. Es wurde deshalb ein interner Auftrag ausgeschrieben und den Mitarbeitenden in Aussicht gestellt, sich an einem grösseren Projekt beteiligen zu können.

Um dem Team gute Arbeitsbedingungen für die Einführung des Prozessmanuals zu ermöglichen, erhielt dieses weniger Abklärungsaufträge zugeteilt und hatte dadurch mehr Zeit bei der Bearbeitung der einzelnen Fälle.

Parallel dazu wurde eine interne Begleitgruppe, in der Leitungspersonen und ausgewählte (wissenschaftliche) Mitarbeitende vertreten waren, aufgebaut. Diese sollte das Projekt kritisch reflektieren und zudem bereits in der Organisation vorhandenes Wissen zusammentragen. Die Begleitgruppe sollte zudem am Ende des Projekts für die Implementierung der neuen Abklärungspraxis in der gesamten Organisation zuständig sein.

Damit die im Team laufenden Entwicklungen auch auf der Leitungsebene unterstützt wurden, erhielt die Geschäftsleitungssitzung ein festes Traktandum, das dazu diente, den Verlauf des Projekts, aktuelle Herausforderungen und Effekte auf die ganze Organisation zu diskutieren.

Das Team bildete pro Fall ein «Abklärungs-Tandem», welches den gesamten Prozess gemeinsam bearbeitete (Co-Abklärungsmodell). Das bedeutete, dass eine Fachperson den Lead hatte und man sich regelmässig über den Fall austauschte. Zudem wurden die Kontakte mit dem Familiensystem häufig zu zweit durchgeführt.

Unsicherheiten bestanden während der Einführung auf zwei Ebenen: (1) ob und wie viel zusätzlicher externer Unterstützung es bedurfte bzw. wie die Einführung auch intern gelingend begleitet werden konnte, (2) wie die Inhalte des Prozessmanuals strukturell umgesetzt werden sollten, insbesondere wie das dialogisch-systemische Verständnis in der Praxis stärker verankert und woran erkannt und überprüft werden könnte, dass nach dem Prozessmanual abgeklärt wird.

**Welche Erfahrungen hat der KJD während der Erprobung des Prozessmanuals gemacht? Was war für ihn herausfordernd? Was war für ihn hilfreich?**

Eine Herausforderung stellte sich dem Team durch den Umfang des Manuals (Prototyp). Es war für viele zu lang und unübersichtlich. Zudem konnten die Inhalte nicht leicht erschlossen werden. Es bedurfte eigener Visualisierungen und Kurzzusammenfassungen, um sich mit dem Prozessmanual vertiefend auseinanderzusetzen zu können. Während der Auseinandersetzung wurde dem Team schnell klar, dass im Zentrum des Abklärungsprozesses die Haltung (Praxisprinzipien) sowie die Vorgehensweise, welche sich in den Schlüsselprozessen abbilden, stehen. Die im Prozessmanual vermittelte Haltung wurde von den Beteiligten in vielen Teilen als bereits gelebte Praxis erlebt, nun wurde diese aber zum ersten Mal durchgehend in einem umfassenden Abklärungsmodell dargestellt.

Mit dem Prozessmanual wurde ein Leitfaden geschaffen, der im Team Diskussionen über Haltungen im Kinderschutz in Gang brachte. Viel Zeit investierte das Team in die Auseinandersetzung mit den Schlüsselprozessen sowie den darin enthaltenen Aufgaben. Es zeigte sich, dass das blosses Lesen des Prozessmanuals nicht genügte, um die Prinzipien und Vorgehensweisen handlungsrelevant werden zu lassen. Die Fallworkshops mit den externen Spezialistinnen und Spezialisten unterstützten den Transfer in den Abklärungsaltag. Generell wurde die Arbeit mit dem Prototyp des Prozessmanuals als gute Orientierungshilfe erlebt, die Arbeit nach dem Manual aber als umfangreich empfunden.

Es half, dass das Team die Schlüsselprozesse selbst systematisierte, das heisst Mindmaps zur Verdichtung kreierte. Hilfreich waren bei der Erarbeitung der Abklärung nach dem Prozessmanual die internen fachlichen Diskussionen und die grosse Motivation des Teams.

Die Erarbeitung einer neuen Abklärungspraxis löste zudem die Isolation einzelner abklärender Fachpersonen auf, es entstand eine Kultur des Austausches.

Zudem stellte sich heraus, dass die Form der Aktenführung der Systematik des Prozessmanuals angepasst werden sollte.

Und generell zeigte sich, dass die Haltung, vermittelt in den Praxisprinzipien, nicht an einzelne Mitarbeitende oder die Teams delegiert werden kann, sondern in der gesamten Organisation Grundlage des Arbeitens sein muss.

#### **Wie verlief die Implementierung? Wie wird nun abgeklärt?**

In den Fallbesprechungen ist heute klar erkennbar, dass sich der Reflexionsgrad ausdifferenziert hat. Es wird vermehrt entlang der in den Schlüsselprozessen formulierten Fragen diskutiert und der Blick auf das ganze System gerichtet.

Im Team fand insgesamt eine Hinwendung zu vermehrtem Austausch statt, was zu einem breiteren, gemeinsam geteilten Verständnis guter Kindeswohlklärung geführt hat. Haltungen werden immer wieder hinterfragt. So ist allen klar, dass das Kindeswohl im Zentrum steht; was aber genau zu diesem beiträgt, ist einem steten, fallbezogenen Diskurs unterworfen.

Gesamthaft wird der zentrale Wert des Prozessmanuals darin gesehen, dass es einen Orientierungsrahmen sowie eine Verortung im Fallverlauf bietet und zudem hilft, sich zu vergegenwärtigen, worauf der Fokus im jeweiligen Abklärungsschritt gelegt wird. Abklärende Fachpersonen sind mit dem Prozessmanual angehalten, stärker Rechenschaft über ihr Vorgehen abzulegen bzw. Abklärungsprozesse nun «aktiver und bewusster» zu gestalten.

Weiter hat sich die Annahme bestätigt, dass die Einführung des Prozessmanuals mit einem «Organisationsentwicklungsprozess» verbunden werden muss, da die Anwendung des Prozessmanuals Veränderungen der Organisation erforderlich macht.

## **2.3 kjz Winterthur und Zentrum Breitenstein Andelfingen: auf Augenhöhe mit den Klientinnen und Klienten sowie den Fachpartnern**

Das kjz Winterthur und das Zentrum Breitenstein Andelfingen sind Teil des Amtes für Jugend- und Berufsberatung, Fachbereich Kinder- und Jugendhilfe (AJB) der Bildungsdirektion Zürich. Der Fachbereich Kinder- und Jugendhilfe erbringt Leistungen im Bereich Frühe Förderung, Erziehung, Betreuung, Schulsozialarbeit, Kinderschutz, Kinderrechte, familienergänzende Betreuung und Bibliothek. Im Amt für Jugend- und Berufsberatung bestehen 426 Vollzeitstellen (ohne Berufsberatung), verteilt auf erheblich mehr Mitarbeitende. Der gesamte Jahresumsatz des AJB für Kinder- und Jugendhilfe beträgt 160 Millionen Franken, ohne Berufsberatung.

#### **Was haben das kjz Winterthur und das Zentrum Breitenstein Andelfingen dazu motiviert, ihre Praxis im Bereich Kindeswohlklärungen zu verändern? Was haben sie sich davon versprochen?**

Die Einführung der Kindes- und Erwachsenenschutzbehörden haben im kjz Winterthur und im Zentrum Breitenstein Andelfingen nicht zu grundlegenden organisationalen Umstrukturierungen geführt. Beide Organisationen waren schon vorher sowohl mit freiwilligen Beratungen als auch mit Kindeswohlklärungen und Mandatsführungen befasst. Sie können beide auf eine langjährige multiprofessionelle und kooperative Praxis zurückblicken. Ebendiese Multiprofessionalität hat aber auch dazu geführt, dass die einzelnen Fachpersonen im Rahmen von Kindeswohlklärungen sehr unterschiedlich vorgehen, unterschiedliche Schwerpunkte setzten, unterschiedliche Methoden und Instrumente verwendeten. Wenngleich Gefässe für Fallbesprechungen bestanden, fand insgesamt doch wenig Austausch über die jeweiligen Vorgehensweisen, Schwerpunktsetzungen, Methoden und Instrumente statt. Gleichwohl wurde in den Organisationen bereits vor der Erprobung des Prozessmanuals an einem gemeinsamen Verständnis guter Kindeswohlklärung sowie an gemeinsamen Haltungen gearbeitet.

Von der Mitwirkung am Projekt erhofften sich das kjz Winterthur und das Zentrum Breitenstein Andelfingen in erster Linie eine Reflexion der eigenen Praxis vor dem Hintergrund aktueller Forschungen sowie theoretischen und methodischen Wissens. Die Mitwirkung wurde als Möglichkeit betrachtet, Neues zu lernen, das fachliche Wissen zu erweitern und zugleich Vergessenes wieder in Erinnerung zu rufen.

Zu Beginn der Mitarbeit im Projekt stellte sich die Frage, ob sich der dem Prototyp zugrunde liegende dialogisch-systemische Ansatz mit der Haltung anderer, externer Fachleute, mit denen im Kontext von Kindeswohlabklärungen zusammengearbeitet wird, vereinbaren lässt. Zudem wurde bei der Einführung und Erprobung des Prozessmanuals die Befürchtung laut, dass Abklärungen anhand des Prozessmanuals mit sehr viel Mehrarbeit verbunden sein könnten.

**Welche Schritte haben das kjz Winterthur und das Zentrum Breitenstein Andelfingen eingeleitet, um das Prozessmanual erproben zu können? Welche Massnahmen haben sie getroffen? Welche Gefässe haben sie eingerichtet?**

Die Leitung legte grossen Wert darauf, den erprobenden Mitarbeitenden genügend Zeitressourcen zur Verfügung zu stellen. Den erprobenden Teams wurden weniger Fälle zugewiesen bzw. sie erhielten mehr Zeit für die Fallbearbeitung. Ausserdem wurden Zeitressourcen für die Teilnahme an den Anwender/innen-Feedback-Workshops, für das Einarbeiten in das Prozessmanual und die Teilnahme an weiteren Austauschgefässen erübrigt. An den Anwender/innen-Feedback-Workshops nahmen nicht nur die erprobenden Fachpersonen teil, sondern auch Leitungspersonen aus unterschiedlichen Stufen. So wurde die Einführung und Erprobung des Prozessmanuals über alle Hierarchiestufen der beiden Organisationen hinweg mitgetragen. Darüber hinaus wurden die bestehenden Austauschgefässe (ausserhalb der Anwender/innen-Feedback-Workshops) erweitert, sodass nicht nur team- bzw. standortinterne, sondern auch -übergreifende (Fall-)Besprechungen stattfanden.

Für die Einführung und Erprobung des Prozessmanuals wurde über beide Standorte hinweg eine Begleitgruppe eingesetzt. Diese bestand aus Leitungspersonen, die Koordinationsaufgaben übernahmen, Austausch und Diskussionen über das Prozessmanual und dessen Inhalte initiierten, den gesamten Prozess begleiteten und für Fragen und Anliegen der Erprobenden zur Verfügung standen.

Im Zentrum Breitenstein Andelfingen und im kjz Winterthur wurden für die Arbeit mit dem Prozessmanual neue Zusammenarbeitsformen gebildet. Die Fachpersonen arbeiteten fortan in fixen Tandems zusammen. Dabei wurde darauf geachtet, dass in den Tandems möglichst Fachpersonen mit unterschiedlichen professionellen Hintergründen zusammenarbeiteten.

**Welche Erfahrungen haben das kjz Winterthur und das Zentrum Breitenstein Andelfingen während der Erprobung des Prozessmanuals gemacht? Was war für sie herausfordernd? Was war hilfreich?**

Für die erprobenden Teams war es eine Herausforderung, in ihrer eigenen Praxis und insbesondere in ihrer Haltung, die den Praxisprinzipien des Prozessmanuals bereits sehr ähnlich war, Unterschiede zu erkennen. Hierbei erwiesen sich die Anwender/innen-Feedback-Workshops als sehr wichtig, um das Neue vom Bekannten zu unterscheiden, das Neue und damit einhergehende Implikationen für die jeweilige Praxis zu reflektieren. Das Selbststudium des Prozessmanuals reichte nicht aus, um diese Abweichungen zu erkennen.

Trotzdem waren die abklärenden Fachkräfte durch das Prozessmanual mit Vorgehensweisen (z. B. spezifischen Schlüsselprozessen) und Anforderungen konfrontiert, die ihnen unvertraut erschienen und die entsprechend zu Verunsicherungen führten. So stellten sie beispielsweise fest, dass sich durch ein dialogisches Vorgehen die Komplexität von Fällen erhöht bzw. mehr Komplexität durch die abklärenden Fachpersonen zugelassen wird. Ebenso wiesen sie darauf hin, dass die Umsetzung des dialogisch-systemischen Prinzips hohe Anforderungen an die abklärenden Fachpersonen wie auch an die Klientinnen und Klienten stellt. Sie äusserten die Befürchtung, die Grenzen des Machbaren angesichts begrenzter Ressourcen aus dem Blick zu verlieren. Erleichterung hat in dieser Hinsicht die Erkenntnis verschafft, dass im Prozessmanual Empfehlungen formuliert sind, von denen begründet abgewichen werden darf. Die Güte bzw. Qualität einer Kindeswohlabklärung bemisst sich nicht daran, wie rigide die Orientierung am Prozessmanual ist, sondern ob das Vorgehen fachlich begründet und reflektiert ist.

Die Gliederung des gesamten Prozesses einer Kindeswohlabklärung in einzelne Schlüsselprozesse mit spezifisch zu beantwortenden Fragestellungen wurde als sehr hilfreich für die Orientierung im Fallverlauf betrachtet. Hierzu entwarf das Team eine eigene Visualisierung der Schlüsselprozesse, um sie hinsichtlich deren Einsatzzeitpunkten und Handlungsrahmen zu systematisieren und sich weitere Klarheit über die Abgrenzungen zwischen den Schlüsselprozessen zu verschaffen. Sich eigene Darstellungen und Übersichten zu schaffen, ist eine essenzielle Voraussetzung, um sich das Prozessmanual und dessen Inhalte anzueignen.

Weiter hat die Auseinandersetzung mit dem Prozessmanual Fragen nach Ressourcen und der Durchführbarkeit einzelner Empfehlungen, der Praxisprinzipien oder ganzer Schlüsselprozesse aufgeworfen. Die Frage, ob die zur Verfügung stehenden zeitlichen Ressourcen eine Orientierung am Prozessmanual überhaupt erlauben, hat zu einem Einverständnis darüber geführt, dass für eine gute Kindeswohlabklärungspraxis zunächst fachliche Kriterien ausschlaggebend sein müssen und die Ressourcen diesen fachlichen Kriterien, soweit möglich, anzupassen sind. Des Weiteren wurde ein Bewusstsein dafür geschaffen, dass nicht alle Familien willens oder in der Lage sind, an dialogischen Aushandlungsprozessen mitzuwirken, und dass eine «lange» Abklärung – die mit einem dialogisch-systemischen Vorgehen meist einhergeht – eine Belastung für die betroffene Familie darstellen kann. Die Auseinandersetzung mit dem Prozessmanual hat also zu einer weiteren Sensibilisierung für die Bedürfnisse und Möglichkeiten der Klientinnen und Klienten geführt, sie hat wichtige Reflexionsprozesse initiiert, die zu einer nachhaltigen Veränderung der Abklärungspraxis beitragen.

#### **Wie verlief die Implementierung? Wie wird nun abgeklärt?**

Mit der Erprobung des Prozessmanuals konnten im kjz Winterthur und im Zentrum Breitenstein Andelfingen Fallbesprechungen sowohl team- als auch standortübergreifend verstetigt werden. Wenngleich an den Standorten bereits in unterschiedlichen Gefässen an gemeinsamen Haltungen gearbeitet wurde, wurden diese eher als eine (unverbindliche) Kultur verstanden, während mit dem Prozessmanual nun ein klares, vereinheitlichtes gemeinsames Verständnis darüber vorliegt, wie Abklärungsprozesse im Kinderschutz professionell gestaltet werden können. So zeigte sich beispielsweise, dass der Einbezug der Kinder in die Abklärung trotz vorhandener Intentionen und Prozessbeschreibungen noch zu verbessern ist.

Neu wird während des Abklärungsprozesses mit Klientinnen und Klienten vermehrt gemeinsam die Zusammenarbeit reflektiert und Zwischenergebnisse der Abklärung werden fortlaufend besprochen. Am Ende des Abklärungsprozesses werden mit den Eltern nun auch die Empfehlungen über Leistungen und/oder zivilrechtliche Kinderschutzmassnahmen zuhanden der KESB besprochen und das Prozessmanual wird häufig für die Vorbereitung von Gesprächen und Hausbesuchen verwendet.

In Winterthur/Andelfingen wird von allen Befragten sehr geschätzt, dass mit dem Manual verbindlich festgelegt wird, nach welchem Standard Kindeswohlabklärungen durchgeführt werden. Ebenso geschätzt wird die klare Aufteilung in Schlüsselprozesse.

## **2.4 Abteilung Unterstützende Dienste im Amt für Kindes- und Erwachsenenschutz Kanton Zug: ein gemeinsames Verständnis von Qualität im Kinderschutz und guter Abklärungspraxis festigen und weiterentwickeln**

Das mit insgesamt fünf Fachpersonen, inklusive der Leitung, relativ kleine Team war – wie die gesamte Abteilung Unterstützende Dienste im Amt für Kindes- und Erwachsenenschutz – im Zusammenhang mit der Reform des Kindes- und Erwachsenenschutzrechts entstanden. Die Durchführung von Abklärungen ist die Hauptaufgabe des Teams. Eine weitere Aufgabe ist die Verantwortung für Familienpflegeverhältnisse im Kanton Zug. Das Team ist zuständig für alle Abklärungen von Kindeswohlgefährdungen, die im Auftrag der Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde durchgeführt werden, sowie für die Entgegennahme und Bearbeitung von Gefährdungsmeldungen. Letzteres ist eine Aufgabe, die erst im Laufe der Phase der Erprobung des Prozessmanuals in den Kompetenzbereich der Unterstützenden Dienste und damit an das Abklärungsteam übergegangen ist.

#### **Was hat die Abteilung Unterstützende Dienste im Amt für Kindes- und Erwachsenenschutz Kanton Zug dazu motiviert, ihre Praxis im Bereich Kindeswohlabklärungen zu verändern? Was hat sie sich davon versprochen?**

Das Zuger Team ergriff die Gelegenheit zur Erprobung des Prozessmanuals nicht zuletzt deshalb, weil es darin die Chance sah, in einem noch jungen Team eine Verständigung über Vorgehensweisen, Haltungen und Abläufe von Kindeswohlabklärungen herbeizuführen. Zu den Erwartungen zählten unter anderem, dass mehr Wissen erworben und die eigene Sensibilität im Hinblick auf mögliche Kindeswohlgefährdungen erhöht werden könnte, Arbeitsabläufe speditiver gestaltet werden könnten, eine gemeinsame Haltung entwickelt und eine gemeinsame Sprache gefunden werden könnte. Insgesamt sollte die Qualität von Kindeswohlabklärungen sichergestellt und deren Effektivität und Effizienz erhöht werden.

**Welche Schritte hat die Abteilung Unterstützende Dienste eingeleitet, um das Prozessmanual erproben zu können? Welche Massnahmen hat sie getroffen? Welche Gefässe hat sie eingerichtet?**

Der abklärende Dienst hat verschiedene Massnahmen eingeleitet, um die Erprobung des Prozessmanuals zu unterstützen. Zentral war, dass sich das abklärende Team im Rahmen regelmässiger Sitzungen über die Implementierung des Prozessmanuals austauschte. Diese Sitzungen wurden weiter dazu genutzt, sich über das Prozessmanual hinaus mit Methoden, Instrumenten, Konzepten und Theorien auseinanderzusetzen, die für Kindeswohlabklärungen als relevant betrachtet wurden. Damit reagierte das Team auf den Umstand, dass diese im Prototypen des Prozessmanuals weitgehend gefehlt hatten. Zudem wurde ein interdisziplinärer Austausch mit Bezug auf das Prozessmanual installiert.

**Welche Erfahrungen hat die Abteilung Unterstützende Dienste im Amt für Kindes- und Erwachsenenschutz während der Erprobung des Prozessmanuals gemacht? Was war für sie herausfordernd? Was war für sie hilfreich?**

Das Zuger Team hat es sehr geschätzt, die Erprobung des Prozessmanuals für klärende Auseinandersetzungen um professionelle Haltungen und Vorgehensweisen nutzen zu können. Dass diese Auseinandersetzungen im ganzen Team und über einen längeren Zeitraum hinweg stattfinden konnten, wurde als besonders wertvoll erachtet. Daraus hat sich für das Team ein eigener Nutzen ergeben: Im Verlauf der kritischen Sichtung und reflektierten Erprobung der Vorschläge im Prototypen des Prozessmanuals konnten sich die einzelnen Teammitglieder und das Team als Ganzes ihre Haltungen und Präferenzen in Bezug auf Abklärungen bewusst machen, diese überprüfen und weiterentwickeln. Dazu zählten unter anderem der Umgang mit Hausbesuchen, der Umgang mit Widerstand aufseiten von Eltern und Möglichkeiten, wie sich durch eine Betonung des Kindeswohls – anstelle von Defiziten – Gelegenheiten schaffen lassen, die Eltern für eine Zusammenarbeit zu gewinnen. Im Zuger Team wurde betont, dass es bei Abklärungen sehr wichtig sei, ob andere Berufskolleginnen und -kollegen sowie Fachpersonen Haltungen und Vorgehensweisen mittragen.

Aus der Sicht des Teams hat es sich als günstig erwiesen, dass sich die Vorschläge im Prozessmanual von der bestehenden Praxis nicht stark unterschieden. Ebenfalls sehr wichtig waren die Anwender/innen-Feedback-Workshops mit dem Forschungspartner. Diese haben dazu beigetragen, dass die Auseinandersetzung über gute Abklärungspraxis aufrechterhalten wurde.

Während der Erprobung des Prozessmanuals zeigte sich zudem, dass Klärungsbedarf an der Schnittstelle zwischen abklärendem Dienst und der KESB besteht. Dies ist insbesondere dem Umstand geschuldet, dass die Abteilung Teil der kantonalen KESB ist und sich hier zuerst eine Zusammenarbeitspraxis verfestigen muss.

**Wie verlief die Implementierung? Wie wird nun abgeklärt?**

Die zentrale Veränderung im abklärenden Team nach der Einführung des Prozessmanuals ist, dass eine gemeinsame Haltung und Sprache etabliert wurde. Zu dieser Haltung gehört auch, dass sich das Team explizit zu einem Methodenpluralismus bekennt, der jedoch durch ein gemeinsames Grundverständnis gerahmt wird. Zudem findet vermehrt eine Auseinandersetzung über Qualität im Kinderschutz statt. Weiter hat der abklärende Dienst im Zuge der Implementierung verschiedene Arbeitsinstrumente überarbeitet. So wurden Struktur und inhaltliche Kategorien der «Vorlage des Abklärungsberichts» angepasst; weiter wurden der «Fragenkatalog für Gespräche mit Kindern im Kontext von Trennungs- und Scheidungsfällen» und der «Meldebogen für die Meldung von Kindeswohlgefährdungen» überarbeitet. Die Veränderungen reichten über das Team im engeren Sinne hinaus. So entstanden im Zusammenhang mit der Einführung des Prozessmanuals verschiedene Anlässe zur Klärung von Schnittstellen und Aufgabenteilungen zwischen abklärendem Dienst und Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde. Dies führte unter anderem dazu, dass mehrere Aufgaben von der Behörde an den abklärenden Dienst übertragen wurden. Dazu zählt auch die Entgegennahme von Gefährdungsmeldungen. Insofern war die Erprobungsphase auch mit einem Prozess der Zusammenführung von Aufgaben verbunden, der fachlich gut begründet werden konnte.

Das Prozessmanual hat zudem dazu beigetragen, dass nun Personen bei Erstkontakten und -gesprächen darüber informiert werden, was eine Abklärung ist und wer wie und in welcher Funktion (KESB, abklärender Dienst) daran beteiligt ist.

## 2.5 Erfahrungen im Kontext der Erprobung und Anwendung des Prozessmanuals in der Zusammenschau

Die vier Feldberichte zeigen, dass die erprobenden Teams ähnliche Erwartungen mit der Anwendung des Prozessmanuals verbanden. Sie erhofften sich eine (interdisziplinäre) Verständigung über Vorgehensweisen, den Erwerb von mehr Wissen über Kindeswohlabklärungen, eine Erhöhung der eigenen Sensibilität im Hinblick auf mögliche Kindeswohlgefährdungen, die Gestaltung speditiver Arbeitsabläufe und die Entwicklung einer gemeinsamen Haltung

Den erprobenden Teams war somit daran gelegen, die Qualität von Kindeswohlabklärungen sicherzustellen und weiterzuentwickeln, deren Effektivität und Effizienz zu erhöhen und Lernprozesse anzuregen.

Als zentral für eine erfolgreiche Implementation haben sich die folgenden Aspekte erwiesen:

- die Schnittstelle zur Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde frühzeitig zu klären,
- den Zugang zu fallrelevanten Informationen sowie Akten und die Möglichkeit für persönliche Rücksprachen und Fallbesprechungen mit Behördenmitgliedern zu regeln,
- Gefässe wie regelmässige Teambesprechungen einzurichten, in denen die Anwender/innen-Feedback-Workshops vor- und nachbereitet und das Prozessmanual sowie dessen Inhalte fachlich diskutiert werden und man sich über laufende Fälle austauschen kann,
- ausreichend zusätzliche (zeitliche bzw. personelle) Ressourcen für den Mehraufwand bei der Einführung zu schaffen,
- sich darüber zu verständigen, ob sich gleich die gesamte Organisation oder ein einzelnes Team an der Einführung beteiligt, eine interne Begleitgruppe aufzubauen, welche die Einführung kritisch reflektiert und zudem bereits in der Organisation vorhandenes Wissen zusammenträgt. Diese sollte zudem am Ende des Projekts für die Implementierung der neuen Abklärungspraxis in der gesamten Organisation eingesetzt werden,
- Co-Abklärungsmodelle zu prüfen und
- Schlüsselprozesse selbst zu systematisieren, das heisst Mindmaps zur Verdichtung zu schaffen.

### **3 Häufig gestellte Fragen im Zusammenhang mit der Einführung des Prozessmanuals**

## Welche Aufgabe und Rolle habe ich als Führungskraft im Kontext der Einführung des Prozessmanuals?

Die wichtigste Aufgabe von Führungskräften ist: Sie sorgen für Klarheit in Bezug auf die Frage, ob und wie das Prozessmanual eingeführt wird. Sie sorgen dafür, dass Veränderungen eine Chance haben. Sie schaffen Räume für eine kritische Thematisierung der Abklärungspraxis, regen Diskurse an, gehen gegen Isolations-tendenzen einzelner Mitarbeitender an, fördern ein Denken in Chancen und nicht in Defiziten und sorgen für die Bereitstellung von Ressourcen, die notwendig sind, um das Prozessmanual einführen und nach diesem arbeiten zu können. Sie übernehmen Verantwortung dafür, dass die Strukturen und Prozesse es den Mitarbeitenden ermöglichen, nach dem Prozessmanual zu arbeiten. Sie schaffen Gefässe, in denen Erfahrungen, Aufwand und Ergebnisse der Einführung des Prozessmanuals kritisch beobachtet und ausgewertet werden. Im Mittelpunkt steht die Frage, ob und in welcher Weise die Ziele, welche mit der Einführung des Prozessmanuals verbunden waren, erreicht werden und ob allenfalls weitere organisationale Veränderungen und fachliche Weiterentwicklungen notwendig sind (Organisationsentwicklung, Personalentwicklung).

## Was spricht für eine Einführung des Prozessmanuals gemeinsam mit fachlichen Partnern, was dagegen?

Eine Einführung des Prozessmanuals mit fachlichen Partnern (z. B. anderen Fachdiensten, die Abklärungen durchführen) ist beispielsweise sinnvoll für Dienste, die wegen ihrer Grösse (wenige Mitarbeitende mit Abklärungsaufgaben) und aufgrund knapper Ressourcen (wenige finanzielle Mittel für die Finanzierung von Schulungen etc.) einen Einführungsprozess alleine nicht tragen könnten. Sie ist aber auch an bestimmte Voraussetzungen gebunden. Es empfiehlt sich, dass die fachlichen Partner veränderungsbereit sind, ähnliche Entwicklungsthemen haben und ähnliche Ziele zur Weiterentwicklung der Abklärungspraxis verfolgen.

Umstände, die eher gegen eine Einführung des Prozessmanuals gemeinsam mit fachlichen Partnern sprechen, sind: Die eigene Organisation beschäftigt bereits viele Mitarbeitende mit Abklärungsaufgaben und/oder ist in einem grossen Einzugsgebiet tätig, das über mehrere Organisationseinheiten verfügt, in denen Abklärungen realisiert werden. In diesem Fall müssen intern bereits grosse Anstrengungen für eine gelingende Einführung unternommen werden.

## Welche Strategie zur Einführung des Prozessmanuals sollte präferiert werden?

Es gibt verschiedene Strategien zur Einführung des Prozessmanuals. Top-down-Einführungen können von Mitarbeitenden beispielsweise als Übergriff und als Versuch, ihre fachliche Autonomie zu beschneiden, erlebt werden. Bottom-up-Einführungen können nicht von der Leitungsebene aus initiiert werden. Bewährt haben sich vor allem Middle-up-down-Ansätze, in denen Teamleitungen (mittlere Ebene) und Führungskräfte initiativ werden und die Mitarbeitenden in einem organisierten Prozess an der Einführung des Prozessmanuals aktiv beteiligen.

## Mit welchen Ressourcenaufwänden muss man im Kontext der Einführung des Prozessmanuals rechnen?

Der Aufwand wird durch verschiedene Faktoren beeinflusst:

- Anzahl der beteiligten Organisationseinheiten bzw. Mitarbeitenden
- Grad der Bereitschaft der beteiligten Organisationseinheiten bzw. Mitarbeitenden, mit dem Prozessmanual zu arbeiten
- Nachfrage nach bzw. Bedarf von begleitenden internen Weiterbildungsangeboten zum Erwerb von Kompetenzen für eine dialogisch-systemische Abklärungspraxis
- Intensität der Austausch- und Reflexionsgefässe
- Externe Begleitung des Einführungsprozesses

Zieht man diese Faktoren in Betracht, können unterschiedliche Ressourcenaufwände kalkuliert werden. Für eine kostenneutrale Erstberatung können Sie sich gern an die Interessengemeinschaft für Qualität im Kinderschutz wenden oder an den Kreis der Entwicklerinnen und Entwickler des Prozessmanuals (Hochschule für Soziale Arbeit FHNW, Institut Kinder- und Jugendhilfe, oder an die am Entwicklungsprojekt beteiligten Praxispartner).

## Wie lange dauert die Einführung des Prozessmanuals minimal bzw. maximal?

Die Einführung des Prozessmanuals kann zeitlich unterschiedlich gestaltet werden. Von einer Einführungszeit unter einem halben Jahr sollte man jedoch Abstand nehmen. Eine zeitliche Dauer, die für die Einführung des Prozessmanuals als angemessen und erfolgversprechend angesehen werden kann, ist mit sechs bis 18 Monaten zu veranschlagen. Von einer Einführung, die länger dauert, sollte man absehen, da die Wahrscheinlichkeit des Scheiterns steigt.

## Welche Erfahrungen haben andere mit der Einführung des Prozessmanuals gemacht?

Bislang konnten nur wenige Organisationen Erfahrungen mit der Einführung des Prozessmanuals machen. Die Organisationen, die an der Entwicklung des Prozessmanuals beteiligt waren, berichten ganz überwiegend Positives. Sie heben hervor, dass sie bei Abklärungen reflektierter vorgehen, einen Wissenszuwachs verzeichnen konnten, sensibler im Umgang mit Kindeswohlgefährdungen sind, Arbeitsabläufe speditiver gestalten und – vor allem – eine gemeinsame Haltung entwickeln und zu einer gemeinsamen Sprache finden konnten (siehe auch Kapitel 2).

## Wo kann man das Prozessmanual erwerben?

Das Prozessmanual kann im Buchhandel erworben werden.

## Wo kann man Unterstützung bei der Einführung des Prozessmanuals erhalten?

Unterstützung bei der Einführung des Prozessmanuals ist bei der Interessengemeinschaft für Qualität im Kinderschutz erhältlich. Sie weist auf Partner hin, die kompetent darin sind, Organisationen bei Entwicklungsprozessen zu begleiten und nach dem Konzept dialogisch-systemischer Kindeswohlklärung Abklärungen vorzunehmen. Die Interessengemeinschaft hat ihren Sitz in Basel. Ihre Website hat folgende Adresse: [www.qualitaet-kinderschutz.ch](http://www.qualitaet-kinderschutz.ch). Alternativ kann man sich auch an den Präsidenten der Interessengemeinschaft wenden:

Prof. Dr. Kay Biesel  
 Interessengemeinschaft für Qualität im Kinderschutz  
 c/o Hochschule für Soziale Arbeit FHNW  
 Thiersteinerallee 57  
 4053 Basel  
 Telefon: +41 (0)61 337 27 51  
 E-Mail: [kay.biesel@fhnw.ch](mailto:kay.biesel@fhnw.ch)

## Welche weiterführende Literatur kann man rund um die Einführung des Prozessmanuals zu Rate ziehen?

Rund um die Einführung des Prozessmanuals kann eine Fülle von Literatur zu Rate gezogen werden. Dies betrifft insbesondere Literatur aus den Themengebieten Qualitätsmanagement, Changemanagement und organisationales Lernen. Nachfolgend eine kleine Auswahl wichtiger Bücher:

- Doppler, Klaus/Lauterburg, Christoph (2014). Change Management – Den Unternehmenswandel gestalten. Frankfurt a.M./New York.
- Deutinger, Gerhild (2013). Kommunikation im Change. Erfolgreich kommunizieren in Veränderungsprozessen. Berlin, Heidelberg.
- Faller, Kurt/Fechler, Bernd/Kerntke, Wilfried (Hg.) (2014). Systemisches Konfliktmanagement. Modelle und Methoden für Berater, Mediatoren und Führungskräfte. Stuttgart.
- Glasl, Friederich et al. (2014). Professionelle Prozessberatung. Das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse. Bern.
- Kaegi, Urs (2015). Führung unterstützt kooperatives Verhalten. In: Merten, Ueli/Kaegi, Urs. Kooperation kompakt. Kooperation als Strukturmerkmal und Handlungsprinzip der Sozialen Arbeit. Opladen. S. 223–243.
- Kotter, John P. (2011). Leading Change. Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern. München.
- Kühl, Stefan (2015). Das Regenmacher-Phänomen – Widersprüche im Konzept der lernenden Organisation. Frankfurt.
- Pelz, W. (2016). Transformationale Führung – Diagnose und Umsetzung in der Praxis. In: Au, Corinna von (Hrsg.). Leadership und angewandte Psychologie. Band 1: Nachhaltige Führungsansätze und Theorien. Berlin.
- Lauer, Thomas (2014). Change Management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren. 2. Aufl. Berlin, Heidelberg.
- Lies, Jan/Volejnik, Ulrike/Schoop, Simo (Hg.) (2011). Erfolgsfaktor Change Communications. Klassische Fehler im Change-Management vermeiden. Wiesbaden.
- Roehl, Heiko/Winkler, Brigitte/Fröhlich, Caspar (Hg.) (2012). Werkzeuge des Wandels. Die 30 wirksamsten Tools des Change Managements. Stuttgart.
- Scharmer, Otto C. (2007). Theorie U – von der Zukunft her führen. Heidelberg.
- Senge, Peter M. (2011). Die fünfte Disziplin – Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Stuttgart.

# 4 Literatur

avenirsocial, Ethik in der Sozialen Arbeit – Darstellung der Prinzipien.

Ader, Sabine (2006). Was leitet den Blick? Wahrnehmung, Deutung und Intervention in der Jugendhilfe. Weinheim.

Bauer, Petra (2010). Organisatorische Bedingungen der Fallkonstitution in der Sozialen Arbeit. Ein Literaturbericht. In: Zeitschrift für Pädagogik 56(2): 249–266.

Doppler, Klaus/Lauterburg, Christoph (2005). Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. Frankfurt.

Hochuli Freud, Ursula/Stotz, Walter (2011). Koope-  
rative Prozessgestaltung in der Sozialen Arbeit. Ein  
methodenintegratives Lehrbuch. Stuttgart.

Glasl, Friederich/Kalcher, Trude/Piber, Hannes  
(2014). Professionelle Prozessberatung. Das Trigon-  
Modell der sieben OE-Basisprozesse. Bern.

Merten, Ueli/Kaegi, Urs (Hrsg.) (2015): Kooperation  
kompakt. Kooperation als Strukturmerkmal und  
Handlungsprinzip der Sozialen Arbeit. Opladen.

Palmer Ian/Dunford, Richard/Akin, Gib (2009).  
Managing Organizational Change. New York.

Prammer, Karl (2009): TransformationsManagement  
– Theorie und Werkzeugset für betriebliche Verän-  
derungsprozesse. Heidelberg.

Schiersmann, Christiane/ Thiel, Heinz-Ulrich (2010).  
Organisationsentwicklung. Prinzipien und Strategien  
von Veränderungsprozessen. Wiesbaden.

Schwendener, Raimund (2002). High Value Manage-  
ment. Wiesbaden.

# 5

## Wichtige Adressen

**Forschungspartner des KTI-Projekts  
«Entwicklung und Erprobung eines  
Prozessmanuals zur dialogisch-  
systemischen Kindeswohlklärung»**

Hochschule für Soziale Arbeit FHNW  
Institut Kinder- und Jugendhilfe  
Institutsleiter Prof. Dr. Stefan Schnurr  
Thiersteinerallee 57  
4053 Basel  
Tel. +41 (0)61 337 2783  
E-Mail: stefan.schnurr@fhnw.ch

Hochschule für Soziale Arbeit FHNW  
Institut Sozialplanung, organisationaler  
Wandel und Stadtentwicklung  
Institutsleiter Prof. Dr. Matthias Drilling  
Thiersteinerallee 57  
4053 Basel  
Tel. +41 (0)61 337 27 12  
E-Mail: matthias.drilling@fhnw.ch

**Praxispartner des KTI-Projekts  
«Entwicklung und Erprobung eines  
Prozessmanuals zur dialogisch-  
systemischen Kindeswohlklärung»**

Amt für Jugend- und Berufsberatung Zürich  
Bildungsdirektion des Kantons Zürich  
Geschäftsstelle der Bezirke  
Andelfingen und Winterthur  
St. Gallerstrasse 42  
8400 Winterthur  
www.ajb.zh.ch

Kinder- und Jugenddienst Basel-Stadt  
Erziehungsdepartement des Kantons Basel-Stadt  
Leonhardsstrasse 45  
4001 Basel  
www.kjd.bs.ch

Zuger Fachstelle punkto Jugend und Kind  
Bahnhofstrasse 6  
Postfach 1509  
6341 Baar  
www.punkto-zug.ch

Amt für Kindes- und Erwachsenenschutz  
Unterstützende Dienste Zug  
Bahnhofstrasse 12  
Postfach 27  
6301 Zug  
www.zg.ch/behoerden/direktion-des-innern/kues

Soziale Dienste der Stadt Aarau  
Abklärung und Beratung  
Poststrasse 17  
5001 Aarau  
www.aarau.ch

**Ansprechpartner für Erstberatungen und  
die Vermittlung von Dienstleistungen rund  
um die Einführung des Prozessmanuals**

Prof. Dr. Kay Biesel  
Interessengemeinschaft für Qualität  
im Kinderschutz  
c/o Hochschule für Soziale Arbeit FHNW  
Thiersteinerallee 57  
4053 Basel  
Tel. +41 (0)61 337 27 51  
E-Mail: kay.biesel@fhnw.ch

**Website des KTI-Projekts  
«Entwicklung und Erprobung eines  
Prozessmanuals zur dialogisch-  
systemischen Kindeswohlklärung»**

[www.kindeswohlklaerung.ch](http://www.kindeswohlklaerung.ch)

**Website der Interessengemeinschaft für  
Qualität im Kinderschutz mit weiterführenden  
Informationen**

[www.qualitaet-kinderschutz.ch](http://www.qualitaet-kinderschutz.ch)