

# Veränderte Haltungen in der Kinder- und Jugendhilfe durch systemisch-ressourcenorientierte Fortbildung

VOLKMAR ABT/STEFAN DRECHSEL

Seit der Einführung des neuen Kinder- und Jugendhilfegesetzes (KJHG) hat sich in der Kinder- und Jugendhilfe ein methodischer Wandel vollzogen: Von der Defizitorientierung hin zur Ressourcenorientierung. Zu dieser Entwicklung haben die Modelle und Konzepte systemischer und familientherapeutischer Schulen mit den ihnen eigenen Methoden und Techniken erheblich beigetragen. Doch nicht nur der Einsatz von Methoden und Techniken hat sich verändert. Es zeichnet sich auch ein *Haltungswandel* ab, sowohl bei den einzelnen professionell tätigen Fachkräften als auch innerhalb von Institutionen, welche Ihre Konzeptionsgestaltung vermehrt an ressourcenorientierten Modellen ausrichten. Systemische und vor allem ressourcenaktivierende Fortbildungen haben hierzu in den letzten Jahren einen wichtigen Beitrag geleistet: Von hierarchisch orientierten Hilfsmaßnahmen hin zu einem an kooperativer Beziehungsgestaltung orientiertem Selbstverständnis auf der Basis von Wertschätzung, Respekt und dem Wissen um die Begrenztheit pädagogisch-therapeutischer Interventionen.

Der vorliegende Beitrag stellt Evaluationsergebnisse aus zehn Jahren Fortbildung »Systemische Konzepte in der Kinder- und Jugendhilfe« vor. Die aus der Untersuchung abgeleiteten Thesen und der damit verbundene Modellentwurf »Pfad der Öffnung« wird zur Fachdiskussion vorgestellt. Der Aufsatz will zur Auseinandersetzung mit der Frage anregen, wie sich das Zusammenspiel von Haltungsänderungen von Fachkräften und den verschiedenen Interessensbereichen von Einrichtungen im Hinblick auf die Implementierung systemisch-ressourcenorientierter Konzepte im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe auswirkt.

*»Handele stets so, dass die Anzahl der Wahlmöglichkeiten größer wird.«*

Heinz von Foerster

Heinz von Foerstes viel zitierter »ethischer Imperativ« (Herwig-Lempp, 2004, S. 46) bringt auf eine Formel, was eine innere Haltung sein kann: Die Vergrößerung von Wahlmöglichkeiten, die Ausweitung von Handlungsoptionen. Diese Maxime bringt damit eine systemische Haltung zum Ausdruck. Professionelle Tätigkeit im Sozialbereich basiert auf spezifischen Haltungen, die den unmittelbaren Kontakt zwischen Fachkräften und Klienten regeln, jedoch auch zwischen allen am Hilfeprozess weiter beteiligten Personen und Ein-

richtungen. Einrichtungen spiegeln ihre Haltung gerne in einer für sie charakteristischen Einrichtungphilosophie wieder, im so genannten Leitbild. In der gesamten sozialen Arbeit nimmt die Reflektion der inneren Haltung der Fachkraft einen wichtigen Platz ein. Wir wollen uns in diesem Artikel auf den Bereich der Kinder- und Jugendhilfe beschränken, wenn wir im Folgenden versuchen, Antworten zu geben auf einige Fragen:

Welche Haltung entwickeln Fachkräfte im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe, welche an systemisch-ressourcenorientierten Fortbildungen teilgenommen haben?

Was machen sie danach anders?

Lässt sich daraus auf eine veränderte Haltung schließen?

15 Jahre nach Einführung des Kinder- und Jugendhilfegesetzes fanden wir dies interessant zu beleuchten, zumal sich schon 1990 *Marie-Luise Conen* eine ähnliche Frage stellte: »Ob die Entwicklung familiendynamischer Sichtweisen und auch familientherapeutischer Methoden nur zu einer erneuten »Methodenerweiterung« führt oder die Mitarbeiter eine entsprechende Haltung gegenüber den betreuten Kindern und ihren Familien entwickeln wird das nächste Jahrzehnt zeigen (*Conen*, in: *Soziale Arbeit*, 1990, 7, S. 246 – 252).

## Untersuchungsgegenstand und Leitfragen

So hat *Stefan Drechsel* Evaluationsbögen aus zehn Jahren systemisch-ressourcenorientierter Fortbildungstätigkeit von *Volkmar Abt* im Kontext der Kinder- und Jugendhilfe in einer hermeneutischen Analyse danach ausgewertet, welche Hinweise für Haltungsänderungen von Fachkräften nach Abschluss von Fortbildungen vorliegen.

### Der Untersuchung lagen zwei Leitfragen zu Grunde:

1. Welchen Einfluss haben systemisch-ressourcenorientierte Fortbildungen auf die Haltungen bzw. Helferrolle(n) der Fachkräfte?

Aus einer systemischen Perspektive ist auch der Kontext der Fachkräfte für die Analyse von Bedeutung, weshalb eine weitere Frage lautete:

2. Welches Zusammenspiel zwischen den Einrichtungsinteressen und einer systemischen Haltungsentwicklung der an den Fortbildungen teilnehmenden Fachkräfte entwickelt sich beim Umsetzen systemisch-ressourcenorientierten Denkens und Handelns?

Die Fortbildungen waren konzipiert als Querschnitt von Konzepten und Modellen systemischer, familientherapeutischer und lösungsori-

entierter Schulen, welche im Kontext der Jugendhilfe nützlich sein können (vorwiegend Konzepte von *Virginia Satir*, *Salvador Minuchin*, der Mailänder Schule, *Insoo Kim Berg*, *Steve de Shazer*, *Michael Durrant*, *Gunther Schmidt*, u. a.)

Zum Abschluss der Fortbildungen füllten die TeilnehmerInnen in offenen Fragestellungen Evaluationsbögen (siehe Abb. 1) aus, in denen sie stichpunktartig ihre Erfahrungen im Umsetzen der Inhalte reflektierten und auch Ihre persönlichen Veränderungsprozesse schilderten.

1. Was hast Du für die Arbeit mit Familien und Eltern gelernt . . .
  - Generell?
  - Spezifisch?
2. Was hast Du generell bezogen auf Deinen spezifischen Arbeitsbereich gelernt, . . .
  - Kontext Kind?
  - Kontext Eltern?
  - Kontext Team?
  - Kontext Einrichtung?
3. Welche Inhalte und Erfahrungen denkst Du wirst Du umsetzen können?
4. Was wären Anzeichen dafür, dass die Umsetzung anfängt zu wirken?
5. Was wird Dir Probleme machen?
6. Wie willst Du diese Probleme lösen?
7. Was hast Du persönlich für Dich gelernt, bezogen auf . . .
  - Dein äußeres Verhalten?
  - Dein inneres Erleben?
8. Was hat Dir besonders gut gefallen?
9. Was hat Dir weniger gefallen?
10. Hast Du Verbesserungsvorschläge für künftige Durchführungen?

Abb. 1: Evaluationsbogen zu den Fortbildungen

*Drechsel* wertete insgesamt 178 Fragebögen ex post aus und analysierte 18 Fort- und Weiterbildungen mit jeweils unterschiedlich großem Umfang zwischen zwölf Stunden (Kompaktseminar zwei Tage) und 100 Stunden (berufsbegleitend über ca. dreiviertel Jahr mit vier bis fünf Abschnitten zu je drei bis vier Tagen), wodurch sich interessante Vergleichsmöglichkeiten ergaben. Zudem führte *Drechsel* mit den TeilnehmerInnen einer berufsbegleitenden Fortbildung (100 Stunden) am

Ende offene Interviews, dessen Ergebnisse vor allem in den Abschnitt »Interessensbereiche der Einrichtungen« miteingeflossen sind.

Die Stellungnahmen der FortbildungsteilnehmerInnen repräsentieren dabei nur einem Ausschnitt eines Erkennungsaktes, einen Teil ihrer subjektiven, konstruierten Sicht der Welt (vgl. *Maturana/Varela*, 1984, S. 31). Diese Welt ist für den Empiriker grundsätzlich nicht einsehbar. Die hier vorliegende Analyse mit den gewonnenen Ableitungen und Thesen soll als Grundlage dienen, um ein Nach- und Vor-Denken zu einer systemisch-ressourcenorientierten Haltung im Kinder- und Jugendhilfebereich anzustoßen. Wenn darüber hinaus eine Fachdiskussion in den Einrichtungen entstehen würde, wäre das Ziel dieses Beitrags erreicht.

## Was wir unter einer »Haltung« verstehen

Vielleicht haben auch Sie schon einmal Ihre innere Einstellung als »Haltung« bezeichnet, sie überprüft, bestätigt oder verändert, wenn Sie dies für notwendig hielten. Doch was ist eigentlich eine Haltung?

Eine Haltung kann man nicht sehen. Wir können nur Menschen beobachten und unsere Schlüsse ziehen, welche Haltung ihrem Tun zu Grunde liegt. Haltung ist eine innere Wertegrundlage für das Handeln. Wenn sich diese ändert, merken Außenstehende »nur« in Beobachtungen, dass eine Person etwas andere(s) macht als zuvor.

Die Haltung bildet also die innere Grundlage für Entscheidungen zum Handeln. Haltung ist die Summe der individuellen inneren Einstellungsmuster einer Person, anhand derer sie Handlungen moralisch beurteilt und ausführt. Diese Einstellungsmuster sind individuell verfestigte Vorstellungen von Werten und Normen und haben so eine selektive Wirkung auf die subjektive Konstruktion von Wirklichkeit. Trotz des individuellen Charakters einer Haltung spielt die Umwelt eine

wichtige Rolle; je nach gesellschaftlichen Werten und Normen ermöglicht oder beschränkt die Umwelt die Entfaltung einer Haltung. Im Alltagsgebrauch wird Haltung oft als Lebensstil verstanden, was jedoch darüber hinwegtäuscht, dass sie keineswegs Ausdruck bewussten Verstehens und Handelns sein muss.

## Unterschiedliche Standorte der TeilnehmerInnen

Die Fragebögen ergaben trotz gleicher Fragen ein sehr breites Spektrum an Antworten. Dies ist nicht allein durch die unterschiedliche berufliche Situation der TeilnehmerInnen bedingt, die zudem von ganz unterschiedlichen Einrichtungen zu den Fortbildungen kamen. Vielmehr hat jeder seine Lebens- und Berufserfahrung und bringt ganz eigene Erwartungen, Gefühle, Ängste oder Hoffnungen zum Ausdruck, die letztendlich in die Arbeit einfließen. Zwar sind durchaus Übereinstimmungen in allgemeinen Aussagen zu finden, wie z. B. »die Familie als System zu sehen« oder »möchte herausfinden, was die Eltern wollen«. Jedoch hat jeder zu »KlientInnen«, »Einrichtung«, »Team« oder auch »Methoden« eine eigene, persönlich gefärbte Beziehung. Z. B. ist dem Einen wichtig zu erkennen, dass Teams ähnliche Beziehungsmuster haben wie Familien, dem Anderen, dass er Kollegen keine Ratschläge mehr geben möchte. Der Nächste hat für sich entdeckt, dass er Konflikte klarer ansprechen will. Wieder Andere sehen konkreten Änderungsbedarf bei Neuaufnahmen. Dagegen entdecken weitere TeilnehmerInnen, wie ihr Wissenszuwachs KollegInnen neugierig macht.

Auch in der Beziehung zu den KlientInnen definiert jeder Teilnehmer für sich einen eigenen Standort. Innerhalb des Fortbildungszyklus kristallisiert sich dann eine Änderung dieser Einstellung in Richtung steigender Wertschätzung für die Familie bzw. das Herkunftssystem heraus. Die TeilnehmerInnen verlassen ein hierarchisch-vertikales Verständnis der Ju-

gendhilfe (das »Problem« in der Familie zu suchen und »von oben her« zu beheben) und entwickeln eine veränderte Haltung gegenüber den Familien auf der eher horizontalen Ebene von kooperativer Begegnung (»die Lösung in den Familien zu suchen«).

Unterschiedliche Standorte sind in den sprachlichen Nuancen zu erkennen. Manche TeilnehmerInnen reflektieren im Indikativ: »Ich **kann** Kinder mehr wertschätzen« oder »Man **kann** viele Bereiche der Erziehungsarbeit auch in die Arbeit mit dem Kind einfließen lassen«. Andere verwenden eher die Zukunftsform: »Ich **werde** gezielt einige Teile einbringen«. Auch Formulierungen im Imperativ lassen sich finden: »Man **muss** lösungsorientiert arbeiten« oder »Elternarbeit ist ein **Muss**«.

Wer sich im Indikativ mitteilt, zeigt seine innere Wirklichkeit als Form von jetzt im Moment wahrgenommenem Können, zeigt Zutrauen in die eigenen Fähigkeiten und besitzt Handlungsbewusstsein. Das Futur bedeutet ein Zugewinn an Handlungsalternativen für künftige Situationen, ein Mehr an Perspektiven. Und der Imperativ kann ein Schritt in Richtung einer notwendigen Auseinandersetzung mit sich selbst oder mit Einrichtungskonzeptionen bedeuten.

Wir lesen in diesen sprachlichen Ausdrucksweisen eine Vielfalt individueller Standorte he-

raus und sehen sie als Öffnungen in der Auseinandersetzung mit systemischen Inhalten. Sie sind Übergangsmomente in der Veränderung von Identität und transportieren den jeweils sehr persönlichen Prozess der Integration systemischen Denkens und Handelns.

## Der Pfad der Öffnung

Bei dieser Vielfalt an Perspektiven und Wahrnehmungen stellt sich die interessante Frage, ob es Übereinstimmungen in der Veränderung von Haltung gibt.

Dafür bieten wir unsere Metapher »Pfad der Öffnung« zur Diskussion an, die wir aus den vielfältigen Antworten entwickelt haben. In Abbildung 2 symbolisiert ein Pfeil die Entwicklung im Sinne einer individuellen Veränderung von Haltung und Helferrollen im Rahmen der Fortbildungseinheiten.

Wie werden Fortbildungsinhalte verarbeitet? Dafür nehmen wir zwei innere Bearbeitungsweisen an, die auf der Grafik als Kreise dargestellt sind und uns als nützliche Interpretationseinheiten dienen: die **Wissensorganisation** und die **Gefühlsorganisation**.

Wir nehmen an, dass Wissen kognitiv verarbeitet und verwaltet wird. Neue und alte Erfahrungen sind nicht alle gleich im Gedächtnis aktiv, sondern je nach zugeschriebener

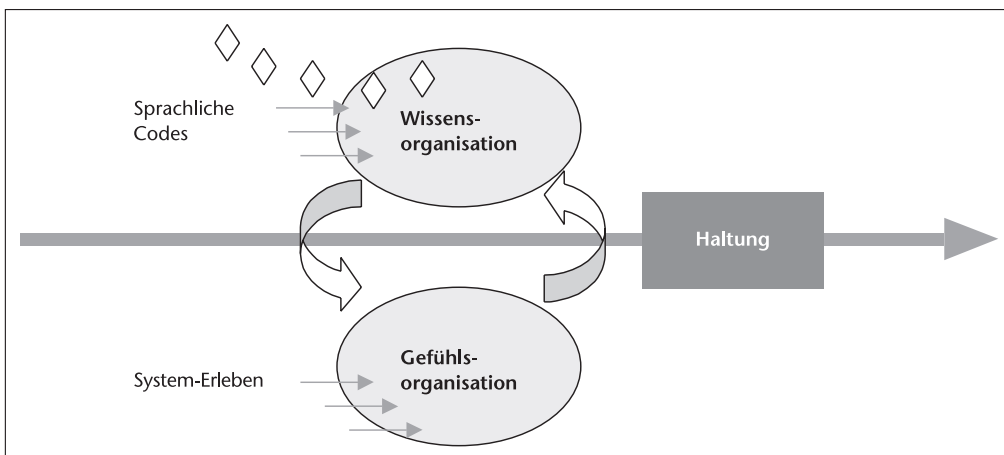


Abb. 2: Pfad der Öffnung (Quelle: Volkmar Abt/Stefan Drechsel)

Bedeutung präsent. Die Grundlage dazu bildet die Gefühlsorganisation; diese gibt unbewusst (bzw. vorbewusst) an, welche Emotionen als mehr oder weniger bedeutsam empfunden werden.

Wissens- und Gefühlsorganisation sind in gewisser Hinsicht miteinander verbunden; zum einen merken wir uns bestimmtes Wissen, weil wir diesem emotional Bedeutung vergeben; zum anderen werden körperliche Zustände erst durch Wissen zu benennbaren Gefühlen.

## Wissensorganisation

Systemische Inhalte ziehen zunächst in Form sprachlicher Codes in die Wissensorganisation ein und berühren (noch) nicht die Gefühlsorganisation. Systemisches Denken hat einige Aussagen, die wie Formeln verwendet werden: »Die Familie als System sehen«, »Das Kind im Kontext betrachten«, »das Verhalten dient der Aufrechterhaltung des Systems«. Solche Äußerungen repräsentieren Inhalte der Fortbildungen, welche je nach Interesse in die Wissensorganisation eingeflossen sind.

In der Stufe eines reinen Wissenserwerbs ändert sich jedoch das Zusammenspiel von Wissen und Gefühlen noch nicht. Die neuen Informationen werden in das Bestehende Gefüge von Wissen sozusagen »eingeknüpft« und dringen nicht in die Gefühlsorganisation.

Es lassen sich systemische Inhalte rein formal anwenden – ohne die bisherige Haltung in Frage zu stellen. Beispielsweise binden einige TeilnehmerInnen typische systemische Aussagen in eine normative Denkweise ein, wie z. B. »man muss die Probleme ernster nehmen«. Aus systemischer Sicht erzeugt dies Diskrepanzen zwischen theoretischem Anspruch und praktischem Handeln: Wenn die Fachkraft eine hierarchische Beziehung zum Klienten aufrechterhält, aber zugleich davon spricht, die »Probleme« in den Familien zu suchen, statt – wie ressourcenorientierte Kon-

zepte postulieren – die Lösungen (»Wir müssen einen Einblick in die besondere Problematik der Eltern finden« oder »durch neue Methoden das Problem finden«). Solche Formulierungen lassen sich mehr bei TeilnehmerInnen ausmachen, die eher an kurzen Seminaren teilnahmen.

## Gefühlsorganisation

Wie können systemische Inhalte die Art und Weise der Wissensorganisation verändern? Dazu ist es notwendig, dass sie das **Fühlen** erreichen bzw. die Gefühlsorganisation beeinflussen.

Rollenübernahme ist dazu offenbar ein Schlüssel. So verschafft die Arbeit mit Rollenspielen, Rollenspielen und Skulpturarbeit den TeilnehmerInnen einen emotionalen Zugang zum Klientel. Beispielsweise erlebte ein Teilnehmer im Rollenspiel, wie sein Klient das Jugendheim möglicherweise als Konkurrent zur Herkunftsfamilie empfindet. Das Konzept der Triaden wird damit unmittelbar gefühlt. Andere erleben im Spiel z. B., wie Ratschläge eher weniger bewirken; einige finden für sich neu heraus, »... dass nicht wir die Lösung ihrer Probleme haben, dass sie (die KlientInnen) selbst Lösungen finden müssen«.

Auch der wechselnde Rhythmus zwischen Fortbildungseinheiten und zwischenzeitlichen Transferexperimenten im Arbeitsalltag fördert eine Änderung des Bewusstseins. So nehmen sich die TeilnehmerInnen – ähnlich wie KlientInnen – am Ende eines Fortbildungsbausteins einfache, konkrete und kleinschrittige Ziele für die Zwischenzeit vor, die sie selbst bestimmen können. Am Anfang des nächsten Fortbildungsbausteins reflektieren sie dann, ob und wie es gelungen ist die eigenen Ziele zu erreichen. Sie stellen z. T. fest, dass der Transfer schwerer war, als zunächst vermutet. Die TeilnehmerInnen machen nun auf der Prozessebene von Veränderung ähnliche Erfahrungen wie Ihre KlientInnen: Auch diese nehmen sich in einer Sitzung meist etwas vor – oder bekommen gut gemeinte Rat-

schläge – und berichten dann in der nächsten Sitzung, wie schwer es z. T. war, die eigenen Vorsätze auch umzusetzen.

Damit bildet sich ein isomorpher Prozess ab: Die TeilnehmerInnen fühlen den Prozess der Veränderung nach, den ihre KlientInnen durchleben. Hatten sie zuvor oftmals schnell Ratschläge für die Klienten an der Hand, sind sie nun durch die neue Prozess Erfahrung umsichtiger geworden. Sie empfinden, dass eine problemorientierte Begleitung eher das Erleben der Inkompetenz fördert und den erwünschten Statusübergang zur Kompetenz blockiert. Ihnen wird bewusst, dass sie sich in einem Übergangsprozess befinden – von der »Problemtrance« in ein »Lösungssystem« (Schmidt, in: Döring-Meijer, 1999, S. 79/80).

Dieser im Grunde nicht genau planbare Prozess des Statusübergangs (Abbildung 3) ist dabei gekennzeichnet von einem wechselnden Auf und Ab, vom Experimentieren durch »Versuch und Irrtum« (Michael Durrant, 1996, S. 44).

Die FortbildungsteilnehmerInnen haben durch dieses »System-Erleben« Selbstveränderung erfahren. Durch Empathie reflektieren sie ihre Vergabe von Bedeutung aus einer anderen Perspektive. Durch Rollenübernahme wird ihre Gefühlsorganisation umstrukturiert, was je nach Intensität weiter anhalten kann.

Es gibt allerdings keine zwangsläufige Kausalität, dass alle praktischen Rollenspiele Einfluss auf die Gefühlsorganisation nehmen. Nach Gerhard Roth (2004) haben wir Men-

schon nur eine geringe Einsicht in unsere Grundstrukturen und tatsächlichen Antriebe unseres Handelns. Wir überschätzen schlicht die subjektive Steuerkapazität bzw. die Rolle des sprachlich-bewussten Ichs. Aus dieser Annahme heraus ist eine Umstrukturierung der Organisation von Gefühlen wahrscheinlich weniger ein willentlicher Steuerungsprozess denn vielmehr ein unbewusst selbst organisiertes Lernen.

Ein notwendiger Erkenntnisgewinn läge für eine Fachkraft darin, die Begrenztheit des subjektiven Erkennens und Steuerns anzuerkennen. Diese Erkenntnisse haben FortbildungsteilnehmerInnen in Bezug auf die KlientInnen gewonnen: »Mein inneres Erleben ist nicht ihr inneres Erleben«, »Meine Wirklichkeit ist nicht ihre Wirklichkeit«. Durch das Anerkennen der Konstruktion der eigenen Wahrnehmung **entdecken** sie die subjektive Realität der anderen Akteure (obwohl sie davon schon vorher **wussten**).

## Umdeuten von Gefühlen

Die TeilnehmerInnen erleben diese Entdeckung der Wirklichkeit des Anderen als tiefgründigen Ausdruck von Gefühlen. Formal ist dieser Erkenntnisgewinn nicht zu vermitteln. Ein Umdeuten von Gefühlen lässt die Chance wachsen, neue oder ungeahnte Interpretationen von Situationen zu finden.

So überrascht es nicht, dass ein solcher Lernprozess auch einen Einfluss auf das Erleben

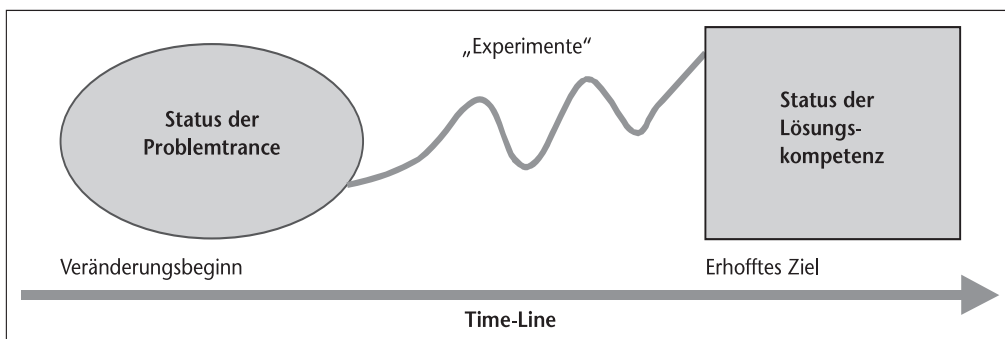


Abb. 3: Statusübergang (Quelle: Volkmar Abt)

der Welt außerhalb des Arbeitsplatzes nimmt. Die TeilnehmerInnen geben an, dass sie das »Erlern« auch im privaten Bereich« anwenden und »das Innere bewusster, sensibler« wahrnehmen. Dabei reflektieren die TeilnehmerInnen die Inhalte im Lichte ihrer eigenen Persönlichkeit und Biografie und entdecken neue Möglichkeiten für sich. So finden einige TeilnehmerInnen Abstand zu Wörtern wie »nie«, »immer« und »schrecklich« und empfinden sich entlastet vom Erfolgsdruck der Erziehungsarbeit. Sie fühlen sich positiver, mutiger, selbstsicherer, geduldiger und toleranter oder auch humorvoller.

Die TeilnehmerInnen erleben alltägliche Lebensszenen mit wachsender Sensibilität. Anstatt der »Wirklichkeit« blind zu vertrauen, wird die Wahrnehmung der eigenen Gefühle tiefgründiger und aufmerksamer. Sie achten auch »mehr auf die Körpersprache und nonverbale Kommunikation« und schauen genauer hin, »was ich bei anderen auslöse und bewirke«. Die Sensibilität für die **Wahrnehmung** (nach *Gunther Schmidt*) nimmt zu, sowie auch die Anerkennung der wirklichkeitserzeugenden Dynamik sozialer Interaktionen.

## Umdeuten von Wissen

Der Mensch selektiert mehr oder weniger unbewusst, welche Emotionen er als bedeutsam empfindet. Durch die gestiegene Sensibilität nach innen kann er sein Wesen in facettenreicherer Art und Weise betrachten und daraus neue Handlungsmöglichkeiten schöpfen. Auf diese Weise wird er sich seines Standortes in kreativer Hinsicht klarer.

Dabei kommt ein wichtiger Effekt zum Tragen. Die TeilnehmerInnen sehen nunmehr ihr Wissen (bzw. was sie für wissenswert halten) in einem neuen Licht. Das machen die Antworten im Fragebogen sehr deutlich. Darin kommt eine veränderte Vergabe von Bedeutung für Wissensinhalte in der Verwendung von Führungszeichen zum Vorschein: »Man muss das »Problem« hinterfragen«, »Ich

will »richtig« lösungsorientiert fragen.« – »Bin erleichtert, nicht alles »falsch« gemacht zu haben«. »Der Jugendliche im Heim ist Teil eines »kranken Systems«. Die gewohnte Begrifflichkeit von »Problem«, »richtig« oder »falsch« erscheint im relativierenden Führungszeichen. Andere TeilnehmerInnen drücken ihre Veränderung als generelles »Bewusstsein einer veränderten Haltung« aus.

Die TeilnehmerInnen werden sich der Wirklichkeitskonstruktion sprachlicher Ausdrucksformen bewusst. Sie dekonstruieren ihnen bereits bekannte Begriffe wie »Problem«, »falsch« oder »krank« auf der Grundlage eines nun umgedeuteten Wissens.

## Viele Möglichkeiten statt einer Sicherheit

Die Änderung einer Haltung im Sinne eines Zuwachses an Handlungsmöglichkeiten scheint mit der Neuvergabe von Bedeutung für Wissen einherzugehen. Allerdings zeigt der Vergleich von kurzen und langen Fortbildungen, dass erst längerfristige Wiederholungen dieses Prozesses zu einem konsistenteren Haltungswandel führen. Woran mag das liegen?

Welche Emotionen ein Mensch bedeutsam empfindet (Gefühlsorganisation) und welches Wissen er für wichtig hält (Wissensorganisation) ist mit der persönlichen Biografie und seiner Lebenswelt eng verknüpft. Emotionen wie Wünsche, Hoffnungen, Erwartungen oder Ängste sind in der Gefühlsorganisation zu einem Netzwerk der Persönlichkeit verknüpft. Ein Umknüpfen dieses Netzwerkes kann in Frage stellen, was für die eigene Identität bisher wichtig erschien. Diese Veränderung ist somit immer auch ein risikoreicher Lernprozess: Wer lernt, riskiert die eigene Identität (vgl. *Spitzer, 2002, S. 11/12*).

Aus der Persönlichkeitsforschung und Neurologie ist bekannt, dass sich neuronale Netzwerke als habituelle Strukturen entwickeln. Erst muss das Gehirn »beschließen«, dass sich neue neuronale Verbindungen lohnen; dann

müssen sich diese Verbindungen bewähren. Ohne diese Prozesse bleibt es – trotz bester Absicht – bei einem reinen Erwerb von Wissen, das die gewohnten Helferstrategien in der Praxis wenig beeinflusst.

Eine Haltungsänderung ist ein sensibler Prozess, weil der Mensch damit das Empfinden seines Selbst berührt – vor dem Hintergrund, nur bedingt Einblick in seine komplexe Welt der Gefühle zu haben. Ein öffnender Schritt ist der Verzicht auf den Standpunkt absoluter Gewissheit. Durch diesen Verzicht verliert der Mensch **eine** Handlungssicherheit, öffnet aber einen Horizont mit **vielen** Möglichkeiten.

Die Folgen einer Veränderung der Gefühlsorganisation können durchaus auch als weniger lohnenswert empfunden werden. Der Preis für eine Veränderung im inneren System oder im sozialen System (z. B. Heimkontext) kann zu hoch sein. Oder der Blick zurück auf erfolgreiche Erfahrungen mit den alten Strategien lassen die TeilnehmerInnen keine Notwendigkeit für Veränderungen empfinden.

Die Gefühlsorganisation eines Menschen ändert sich nur so weit, wie dies der Aufrechterhaltung des Persönlichkeitssystems dient. Eine Umdeutung der Gefühle vollzieht sich innerhalb der schützenden Bedingungen des autopoetischen Systems. So sind die Empfindungen der FortbildungsteilnehmerInnen in Rollenspielen oder in Übungen (z. B. Reframing) als selbstorganisierte Empfindungen, die nicht von Außen erzwungen werden können, einzustufen.

Die **gefühlte** Entdeckung »meine Wirklichkeit ist nicht ihre Wirklichkeit« (TeilnehmerInnenzitat) bringt eine neue Dimension hervor: Den Respekt vor der Vielfalt menschlichen Lebens. Systemische Fortbildung vermittelt und fördert genau diese Haltung, in dem sie den individuellen Standort der jeweiligen Fachkraft würdigt. Der Standort ist aus der Tiefe der individuellen Persönlichkeit begründet. Im autopoetischen Sinne: Jeder Mensch öffnet sich oder bildet Grenzen gemäß seiner subjektiv erlebbaren Autonomie.

## Interessensbereiche der Einrichtungen

Dieser Abschnitt richtet nun den Fokus auf die Kontext gestaltende Dynamik der Einrichtungen: Welches Zusammenspiel zwischen den Einrichtungsinteressen und einer systemischen Haltungsentwicklung der an den Fortbildungen teilnehmenden Fachkräfte entwickelt sich beim Umsetzen systemisch-ressourcenorientierten Denkens und Handelns?

Die Evaluationsbögen und zusätzlich von *Drechsel* durchgeführte offene Interviews mit TeilnehmerInnen am Ende einer berufsbegleitenden Fortbildung (100 Stunden) geben ganz unterschiedlichen Aufschluss zu dieser Frage. Insgesamt kristallisieren sich für uns aus den Antworten der TeilnehmerInnen vier Interessensbereiche der Einrichtungen im Umgang mit systemischen Fortbildungen heraus (Abbildung 4).

Wir haben diese hier modellhaft zusammengefasst.

### Bereich 1: Formales Interesse

Es gibt Einrichtungsleitungen, die Ihren MitarbeiterInnen auf Grund bestehender Regelungen (z. B. Anspruch auf Fortbildungsurlaub) systemische Fortbildungen ermöglichen, sich selbst aber noch wenig inhaltlich mit systemischen Modellen und Haltungen auseinandergesetzt haben, bisweilen diesen sogar skeptisch bis ablehnend gegenüberstehen. Entsprechend ist es für FortbildungsteilnehmerInnen schwierig, in diesem Kontext systemisch zu experimentieren und zu arbeiten. Sie erfahren wenig bis keine Unterstützung. Allerdings gibt es viele Aussagen, die dennoch für wachsenden Optimismus stehen und Perspektiven für Öffnungen zeigen. Viele KursteilnehmerInnen entwickelten durch systemische Fortbildung »mehr Verständnis füreinander im Team« und konnten konstruktive Lösungsansätze für Konflikte in der Arbeit am Kind aufzeigen. Das Verkörpern einer veränderten, lösungsorientierten Haltung macht



zudem die KollegInnen neugierig und beeinflusst deren Einstellung mitunter konstruktiv. Auf Grund solcher Erfahrungen kann sich inhaltliches Interesse an systemischen Ansätzen entwickeln.

### **Bereich 2: Methodisch-Technisches Umsetzungsinteresse**

Ist der Arbeitgeber inhaltlich an systemischen Konzepten interessiert, wünscht er oftmals eine eher methodische Umsetzung systemischer Techniken. Die damit verbundenen Hoffnungen richten sich meist darauf, die bisher definierten Zielsetzungen des Hilfeplans optimaler zu realisieren. Die FortbildungsteilnehmerInnen können dabei allerdings in Konflikte geraten und sich in einer paradoxen Situation wiederfinden: Nämlich dann, wenn diese Zielsetzungen den KlientInnen gegenüber hierarchisch zustande gekommen sind und nun die alten Ziele mit neuen Mitteln verfolgt werden sollen. Die Umsetzung solcher Aufträge kann dazu führen, dass eine systemische Haltungsentfaltung, welche an ressourcen- und kooperationsbezogenem Denken orientiert ist, eingeschränkt erlebt wird.

Umgekehrt können KollegInnen mit einer eher hierarchischen Haltung die systemischen Ideen als Infragestellen ihrer Identität empfinden. Auch für sie ist Haltung ein persönliches Muster von Wissens- und Gefühlsorganisation und Änderung ein sensibler Prozess.

Die FortbildungsteilnehmerInnen gaben jedoch auch an, Veränderung durch mehr »Transparenz« im Team und in der Einrichtung zu schaffen; sie wollen außerdem »direktere Kritik« einbringen und »hinterfragen die bestehenden Strukturen«, wie z. B. das Aufnahmeverfahren. Als schwierig empfinden sie, dass zur Umsetzung systemischer Inhalte »zu wenig Zeit« zur Verfügung steht. Doch erste praktische Erfolge und kollegialer Austausch zur eigenen Rolle bilden die Grundlage für weitere Öffnungen zur Reflektion vorhandener Haltungen.

### **Bereich 3: Internes Kooperationsinteresse**

Hat sich der Jugendhilfeträger inhaltlich auf systemisch-lösungsorientierte Konzepte eingelassen und normativ-hierarchische Haltungen in Richtung einer kooperationsorientierten Haltung verändert, so rückt mehr die dialogische Begegnung zur Klärung von Organisationsfragen in den Mittelpunkt. Die MitarbeiterInnen und Teams wünschen nun mehr »an einem Strang zu ziehen« und die Kommunikation zu optimieren. Sie entwickeln gemeinsame Regeln und Strukturen, insbesondere im Hinblick auf das Aufnahmeverfahren und die Umsetzung von Hilfeplänen. Ferner wollen die TeilnehmerInnen und die Einrichtungen mehr Einfluss auf die Zusammenarbeit mit den Jugendämtern nehmen. Die TeilnehmerInnen gaben oft an, dass sich das systemische Denken in den Köpfen verfestigen sollte, und wünschen sich dementsprechend weitere Qualifikationen, um »dran zu bleiben«. Die veränderte Haltung drückt sich nun in der gesamten Einrichtung durch eine veränderte Prozessqualität aus: Ressourcenorientierte Ziel- und Aufnahmeverfahren, ressourcenorientierte Team- und Fallbesprechungen, kompetenzorientierte Hilfeplangespräche und Übergangsgestaltungen sind hier als wesentliche Elemente zu nennen.

### **Bereich 4: Systemisches Netzwerkinteresse**

Mit Zunahme der einrichtungsinternen Haltungs- und Prozessveränderungen richtet sich der Blick mehr nach außen: Die TeilnehmerInnen wünschen sich eine bessere Vernetzung mit externen Institutionen und Kooperationspartnern. Insbesondere zu den Jugendämtern soll die Kommunikation ressourcenorientierter werden. Sie wünschen sich flexible und verlässliche Strukturen für alle Beteiligten in der Begleitung der KlientInnen. Dabei erweist sich die Bürokratie staatlicher Verwaltung oft als resistent gegen lösungsorientierte Prozesse.

Besonders kommt dies zum Ausdruck, wenn die TeilnehmerInnen z. B. eine typische »Heim-

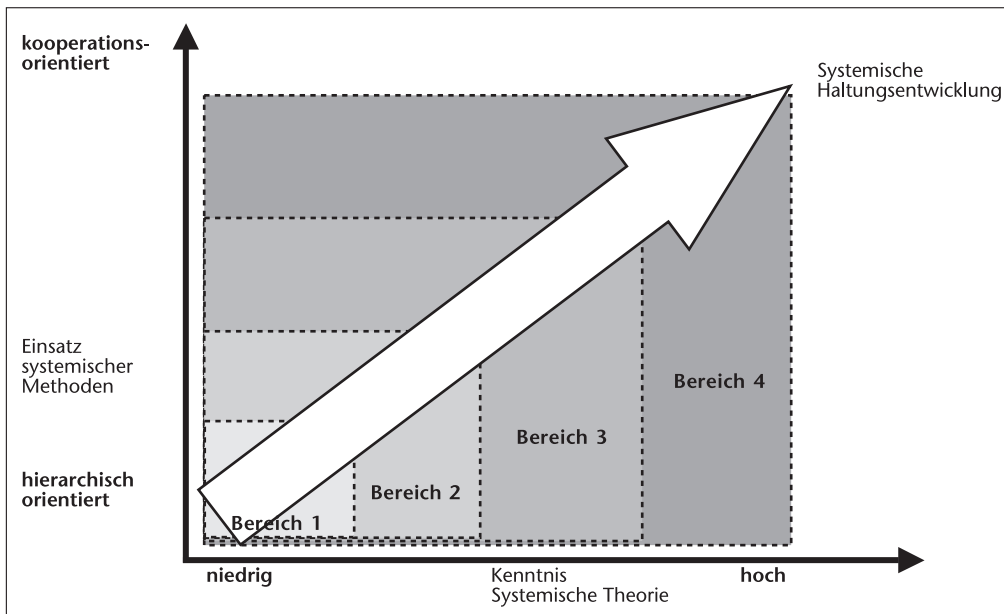


Abb. 4: Interessensbereiche der Einrichtungen und systemische Haltungsentwicklung (Quelle: Volkmar Abt)

karriere« in kritischer Weise reflektieren, bei der ein Klient oder seine Familie im Laufe der Biografie ganz unterschiedliche Hilfeformen erfährt, die sich zum Teil inhaltlich widersprechen oder auf defizitär orientierten Grundannahmen beruhen. Solche Reflektionen geben starke Hinweise darauf, dass die Orientierung am Gesamthilfesystem den Wunsch nach vermehrter Effektivität durch systemische Kooperation im Helfernetzwerk aufkommen lässt (vgl. Abt, 1998, S. 146).

### Fazit: Zugewinn an Möglichkeiten, mit Bescheidenheit

Insgesamt zeigen die Evaluationsbögen, dass innerhalb einer Einrichtung ohne die positive Unterstützung durch Leitungskräfte und KollegInnen die Entfaltung einer lösungs- und ressourcenorientierten Haltung nur sehr schwer gelingen kann. Die oben genannten sensiblen Prozesse, die zu einer Veränderung der Gefühlsorganisation und Wissensorganisation beitragen, vollzieht die Fachkraft nicht völlig isoliert vom Einrichtungskontext. Diesen Weg zu gehen, kostet Überwindung, bewirkt aber

langfristig frischen Optimismus und eine weniger schwere Sicht der Dinge. So wie es ein Kursteilnehmer resümiert: »Strukturen (Alltag) nicht als ewig ansehen. Alltag als Prozess sehen und so damit umgehen«.

Die Entfaltung einer systemischen Haltung haben wir mit *von Foerster* als Zugewinn an Möglichkeiten beschrieben. Das Wissen öffnet das Denken. Das Fühlen entdeckt die Wirklichkeit der Anderen. Das Umdeuten von Gefühlen dekonstruiert und verändert das eigene Wissen. Auf dieser Grundlage empfinden Fachkräfte eine neue und wachsende Sensibilität nach innen und davon geleitet eine Öffnung nach außen. Es ist die Einsicht in die Begrenztheit des subjektiven Erkennens und der eigenen Steuerungsfähigkeit, die letztlich ein Zugewinn an Möglichkeiten bietet.

Unser Modell »Pfad der Öffnung« bringt zum Ausdruck, wie sich Haltungen in sozialen Berufen durch systemische Fortbildungen ändern und nimmt die Vielfalt der individuellen Standorte der TeilnehmerInnen wahr.

Im Hinblick auf das Zusammenwirken der Standorte von Fachkräften und Einrichtungs-

interessen betonen wir, dass Wandel in Richtung Zugewinn an Möglichkeiten ein sensibler und selbstorganisierter Prozess ist, der nicht isoliert vom Kontext zum Tragen kommt. Er ist im Voraus genauso wenig detailliert planbar, wie Erziehung selbst. Es ist »ein Experiment mit ungewissem Ausgang« (Rotthaus, 1997).

Aus der Sicht der KlientInnen können wir uns die Nützlichkeit dieses Haltungswandels vor Augen führen. Von Fachkräften systemisch-ressourcenorientiert begleitet, entstehen für sie Entwicklungsräume für mehr Kompetenzentfaltung und neue Perspektiven zur Verantwortungsübernahme und Beteiligung am Hilfeprozess (vgl. Abt, 1998, S. 140). Sie definieren im Kontext gestiegener Wertschätzung selbst Ihre Zukunft und neue Rollen und werden ermutigt, sich in vielseitiger Art und Weise auszuprobieren.

Wenn Handlungsalternativen zunehmen, wächst die Chance, in größerer Autonomie zu leben und sowohl selbst bewahrende als auch selbst verändernde Perspektiven selbstverständlich zu nutzen: Lasse ich Möglichkeiten zu, mache ich Möglichkeiten auf!

## Literatur

Abt, Effektivität in familienorientierter Erziehungshilfe unter besonderer Berücksichtigung systemischer Grundannahmen, in: *Leben lernen*, Beiträge zur Erziehungshilfe, Band 17, S. 131 – 147, 1998.

Conen, Anforderungen an Elternarbeit in der Heim-erziehung, in: *Soziale Arbeit*, 1990, 7.

Durrant, Auf die Stärken kannst Du bauen. Lösungsorientierte Arbeit in Heimen und anderen stationären Settings, 1996.

von Foerster, Sicht und Einsicht. Versuche zu einer operativen Erkenntnis, 1999.

Herwig-Lempp, Ressourcenorientierte Teamarbeit. Systemische Praxis der kollegialen Beratung, 2004.

Maturana/Varela, Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln menschlichen Erkennens. 1984.

Roth, Neurologie der Psychotherapie. Vortrag auf dem 5. Europäischen Kongress für Familientherapie und systemische Praxis »creating futures« Berlin 2004 (autitorium netzwerk).

Rotthaus, Wozu erziehen? Systemische Anregungen zu einer neuen Erziehung, Videoband der Kindertagung »Hynotherapeutische und Systemische Konzepte für die Arbeit mit Kinder und Jugendlichen« des MEI Rottweil, Heidelberg 22. – 25. Oktober 1997 Workshop (video-cooperative-ruhr).

Schmidt, G., Hypno-systemische Kompetenzentfaltung. Nutzungsmöglichkeiten der Problemkonstruktion, in: *Döring-Meijer* (Hrsg.), Ressourcenorientierung – Lösungsorientierung. Etwas Spaß und Leichtigkeit in der systemischen Therapie und Beratung, 1999.

Spitzer, Lernen, 2002.

Spitzer, Selbstbestimmen, 2004.

- ▶ **Dipl.-Soz.Päd. (FH) Volkmar Abt**  
Systemisches Institut Volkmar Abt  
Am Ziegelgraben 6  
86420 Diedorf  
E-Mail: [info@volkmar-abt.de](mailto:info@volkmar-abt.de)  
[www.systemisches-institut.de](http://www.systemisches-institut.de)
- ▶ **Stefan Drechsel M. A.**  
59 Offord Road  
London  
N11 1EA  
[stefan.drechsel@gmx.de](mailto:stefan.drechsel@gmx.de)

*Herzlichen Dank an Johannes Herwig-Lempp, der uns den Impuls zur Publikation dieses Aufsatzes gab.*