

«Wo die Stimmung gut ist, da braucht man nicht zu flüchten!»

Dieser vielleicht etwas verwegen klingende Satz hat uns bei unserer Teilnahme am 3-jährigen *Fil rouge*-Projekt begleitet und ist zu einer Orientierung geworden für ein Mindestmass an Wohlbefinden von Jugendlichen und Team.

JOSEPH BIRRER*

Ursache für Veränderungswünsche ist oft ein grosses Unwohlsein. Wenn also unsere eigene Befindlichkeit oder die Stimmung um uns herum schlecht ist, gehen wir eher auf die Suche nach freudvolleren Alternativen.

Etwa ein Jahr vor dem Projekt *Fil rouge II* war unser Unwohlsein bezüglich unserer sozialpädagogischen Arbeit enorm gross. Wir fühlten uns wenig hilfreich für unsere Jugendlichen und die Stimmung im Haus war schlecht. Teammitglieder wurden immer wieder krank und der Weg zur Arbeit war schwer.

Mit dem lösungsorientierten Ansatz zu einer verbesserten Stimmung

In dieser ungunstigen Situation kamen wir über das «Schul- und Wohnzentrum Schachen» in Kontakt mit dem syste-

misch-lösungsorientierten Ansatz. Mit dem Gedanken, dass es nicht schlechter werden kann, als es schon ist, entschieden wir uns gemeinsam als Team, erste Versuche mit lösungsorientierten Handlungs- und Handlungselementen zu unternehmen. Und siehe da, es bewirkte etwas und was es bewirkte, ging auch noch exakt in die Richtung, die wir anstrebten, nämlich zu einer verbesserten Stimmung im Haus.

Im Nachhinein ist leicht zu erkennen, dass gerade dieser gemeinsam gefällte Entscheid für einen gemeinsamen Weg ein wichtiger Meilenstein war für eine nachhaltige Veränderung. Es erschreckt uns heute, wenn wir auf unser individuelles «Wursteln» zurückschauen. Wir haben unseren Jugendlichen viel zugemutet und ihr damaliger Widerstand hatte wohl einiges damit zu tun. Im Folgenden werde ich über Handlungs- und Handlungselemente berichten, die zu dieser stark verbesserten Stimmung in unserer Institution beigetragen haben. Diese Handlungs- und Handlungselemente müssen meines Erachtens zwei Aspekte aufweisen: Zum ersten muss, unser Geist, unser Intellekt JA dazu sagen können, d.h. die Handlungs- und Handlungselemente müssen für uns Sinn machen. Zum zweiten soll unser Herz durch die Handlungs- und Handlungselemente Luft bekommen, sich öffnen können.

Eine uneinheitliche Haltung schafft Unruhe

In einem Haus wie dem unseren, in dem acht weibliche und männliche Jugendliche und junge Erwachsene durch 6 pädagogische MitarbeiterInnen (mit Teilzeitstellen) betreut werden, ist es leicht nachvollziehbar, dass durch unterschiedliche Handlungs- und Handlungselemente bei unseren Jugendlichen ein heilloses Durcheinander und das Gefühl von Willkür ent-

stehen kann. Was geschieht z.B. bei uns selber, wenn unser Arbeitgeber einmal dies und dann wieder etwas ganz anderes fordert oder erzählt? Natürlich werden wir sauer bis zornig, und lassen dies die Betroffenen irgendwann spüren. Widerstand und Zorn sind dann die Elemente, die unsere Beziehung bestimmen. Eigentlich bedeutet dieser Widerstand nichts anderes als: «So nicht!» Unsere Überlegungen sollten dann in die Richtung gehen: «Wie denn anders?»

Unsere Annahmen prägen unsere Haltung.

Unsere Haltung prägt die Sichtweise, wie wir uns selbst und die Welt wahrnehmen.

Unsere Sichtweise prägt unser Handeln, uns selbst und anderen gegenüber.

Oder:

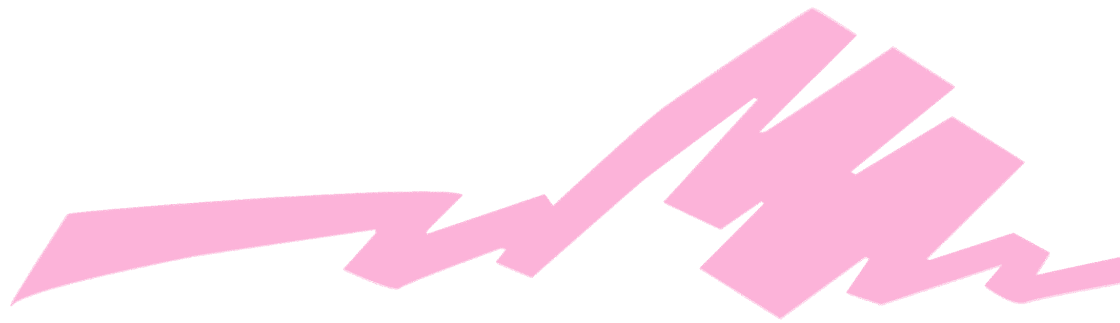
«Lass Dir aus dem Wasser helfen, sonst wirst du ertrinken!» sprach der freundliche Affe und setzte den Fisch behutsam auf den Baum.

Das Bestreben um eine gemeinsame Haltung

Unser aller Bemühen ist, hilfreich zu sein. Spätestens nach ein paar Jahren Berufspraxis stellen wir jedoch fest, dass dieses Bestreben, hilfreich zu sein, kein leichtes Unterfangen ist. Wir haben erfahren, dass wir MitarbeiterInnen viele verinnerlichte, unausgesprochene und unreflektierte Annahmen, Haltungen und Sichtweisen in uns tragen, die unser Handeln bestimmen. Diese unreflektierten Haltungen sind für unsere Arbeit oft hinderlich und beeinträchtigen eine klare Sicht bezüglich der Frage: «Was ist hilfreich für unsere Jugendlichen?» Nun ging es bei uns im Wohnheim nicht darum, unse-

* Joseph Birrer, Mitglied im Leitungsteam vom Wohnheim Dynamo, Diebold-Schillingstrasse 16 a, 6004 Luzern, Tel. 041/410 57 17, Fax 041/410 57 18, e-Mail: dynamo@tic.ch.

Das Wohnheim Dynamo ist eine sozialpädagogisch geführte Wohngruppe für 8 Jugendliche in besonderen Lebenslagen, beiderlei Geschlechts, im Alter von 15-20 Jahren.



re individuellen Haltungen um jeden Preis zu reflektieren oder zu eliminieren. Nein, wir nahmen ganz einfach einige Annahmen aus der Palette des systemisch-lösungsorientierten Modells, die uns besonders stimmig schienen und überprüften damit die Handlungs- und Haltungselemente in unserer Institution.

Folgende drei Annahmen resp. Haltungen waren uns in den vergangenen vier Jahren immer wieder besonders hilfreich:

Haltung 1: Auf die Stärken schauen, nicht nur auf die Schwächen

Menschen beeinflussen sich gegenseitig. Anstatt unsere Bemühungen darauf zu richten, Pathologie zu erkennen und korrigieren zu wollen, konzentrieren wir uns auf die Fähigkeiten und Möglichkeiten unserer Jugendlichen. Menschen kooperieren und ändern sich eher und leichter in einem Umfeld, das ihre Stärken und Fähigkeiten wahrnimmt und unterstützt.

Menschen fühlen sich generell besser, wenn wir ihre Fähigkeiten und Möglichkeiten erkennen. Dies bedeutet nicht, dass wir Fehlverhalten nicht mehr wahrnehmen, stoppen oder sanktionieren. Es geht dabei mehr um das Sowohl-als-auch und darum einen Weg zu finden aus der Defizitorientierung herauszukommen. In den Teamsitzungen bedeutet dies beispielsweise die Anwendung der 50%-Regel: Wenn wir im Moment nur noch die Schwierigkeiten mit einem Jugendlichen sehen, bemühen wir uns explizit, auch seine Fähigkeiten, Möglichkeiten und positiven Entwicklungsschritte zu sehen. Wir finden immer Positives und eine Annäherung an die 50%-Marke hilft uns im Alltag enorm, frischer und vorbehaltloser eine annehmende und fördernde Haltung zu leben. Menschen

wollen angenommen werden, bauen sie auch noch so viel Mist.

Haltung 2: Die Jugendlichen sind ExpertInnen in eigener Sache

Nicht wir sind die ExpertInnen bezüglich der Ziele, Fähigkeiten und Möglichkeiten unserer Jugendlichen, sondern unsere Jugendlichen sind ExpertInnen in eigener Sache. Wir sind die «Hilfskräfte», die den Jugendlichen vielleicht helfen können, mit Fragen die eigene Spur in Richtung Lösung zu finden.

HelferInnenkonferenzen, welche die Ziele von Jugendlichen debattieren und bestimmen sind mir ein Greuel. Kinder und Jugendliche haben ihre eigenen Ziele für ihr Leben, und es ist nicht an uns, ihnen diese, respektive unsere Ziele vorzugeben. Erstaunlicherweise haben sie sehr oft die gleichen Ziele wie ihre Eltern oder wie wir SozialpädagogInnen. Wenn sie aber nicht nach ihren eigenen Zielen gefragt werden, müssen sie meist Widerstand leisten. Uns Erwachsenen erginge es nicht anders. Wer von uns fände es haltbar und angenehm, wenn er fremdbestimmte «persönliche» Ziele erreichen müsste?

Natürlich haben Kinder und Jugendliche manchmal übersteigerte Vorstellungen betreffend ihrer Zukunft. Es gehört aber nicht in unsere Arbeitskiste, diese übersteigerten Vorstellungen zu korrigieren. In unsere Arbeitskiste gehört jedoch mit diesen hochgegriffenen Vorstellungen zu arbeiten, sie anzusprechen. Wir können mit ihnen zusammen herauszufinden versuchen, welche schulischen Leistungen sie z.B. erfüllen müssen, um bestimmte Ziele zu erreichen, was sie brauchen, um diese Leistungen erbringen zu können und wie wir sie auf diesem Weg unterstützen können.

Nun sind aber nicht nur unsere Jugend-

lichen ExpertInnen in eigener Sache. Auch wir sind ExpertInnen in Bezug auf unser Fachwissen, auf die geeigneten Beratungssettings usw. Wir sind verantwortlich für den Rahmen, den wir unseren Jugendlichen zur Verfügung stellen, so z.B. für Verhaltensvorgaben, die in unserer Gesellschaft gelten und die wir durchsetzen müssen, wollen wir unsere KlientInnen später nicht in den «Realitätshammer» laufen lassen.

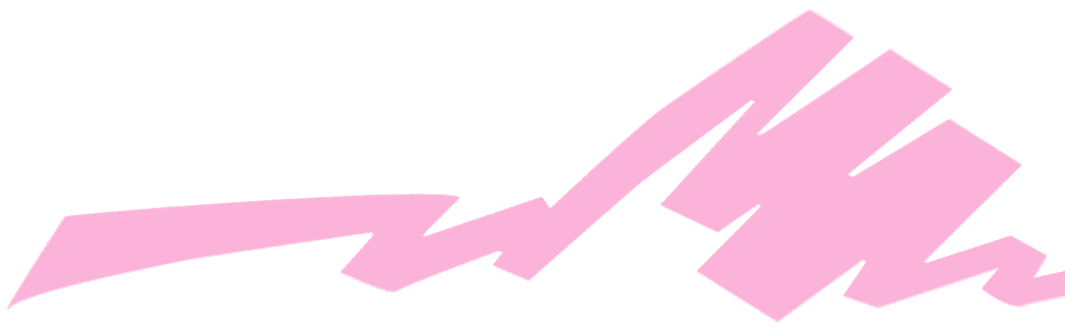
Haltung 3: Sich nicht am Problem, sondern an der Lösung orientieren

Wenn wir uns an der Lösung und am Gelingen in der Zukunft orientieren, finden wir eher einen Weg.

Die Ziele unserer Jugendlichen sind uns in bestimmter Hinsicht heilig. Wir haben realisiert, dass es nicht nützlich ist viel Energie und Zeit auf die Annahme zu legen. Es hat sich nicht als hilfreich erwiesen, wenn wir in der Vergangenheit unserer Klienten gewählt haben. Das Wort «warum» gebrauchen wir ebenfalls immer weniger. Ein Zitat von Wilhelm Busch vermag unsere Haltung wohl am Besten zu beschreiben: *«Kinder in ihrer Einfalt fragen immer und immer: Warum? Der Verständige tut das nicht mehr, denn jedes Warum, das weiss er längst, ist nur ein Zipfel eines Fadens, der in den dicken Knäuel der Unendlichkeit ausläuft, mit dem keiner recht fertig wird, er mag wickeln und haspeln, so viel er nur will.»*

Erziehung als gegenseitiger Prozess

Obwohl wir wissen und mittlerweile über unsere Erfahrung völlig davon überzeugt sind, dass diese Haltungen «richtig» und hilfreich sind, ist es ein Ding der Unmöglichkeit, diese



Haltungen immer und überall aufrecht zu erhalten.

Dank der Erfahrung, dass es auch für uns nicht einfach ist, schwierige Gewohnheiten zu Gunsten von besseren zu verändern, schaffen wir es vermehrt, versöhnlicher mit unseren Jugendlichen umzugehen. Erziehung ist ein gegenseitiger Prozess, oder wie es Wilhelm Rotthaus beschreibt: *«Ein gelungener Erziehungsprozess zeichnet sich demnach dadurch aus, dass beide Beteiligten davon profitieren, dass beide individuelle Entwicklung und persönliches Wachstum erfahren.»*

Das Bestreben um gemeinsame Handlungsweisen

Wohl alle Menschen haben innere Werte- und Vorstellungssysteme und beurteilen Situationen und Menschen in konstanter Weise. Werden diese Beurteilungen für «wahr» genommen, dann reagieren wir nicht mehr auf die eigentliche Situation, oder auf den eigentlichen Menschen, sondern auf das, was wir über die Situation oder den Menschen denken. Wir sind damit überhaupt nicht alleine, sondern in bester Gesellschaft. Thomas Watson, Präsident von IBM sagte 1943: *«Ich denke, es gibt einen Weltmarkt für vielleicht fünf Computer.»*, oder Milton Wright, Vater der Gebrüder Wright sagte 1903: *«Menschen werden niemals fliegen, denn fliegen ist den Engeln vorbehalten.»*

Als MitarbeiterInnen einer sozialpädagogischen Einrichtung haben wir die Aufgabe übernommen, in möglichst förderlicher Weise mit unseren KlientInnen umzugehen. Es scheint also hilfreich, unsere sehr ungenauen bis unrichtigen Vorstellungen über unsere Jugendlichen nicht zu gewichten, sondern möglichst frisch und unvoreingenommen auf sie zuzugehen und zu handeln.

Damit dies ein bisschen besser gelingt, haben wir bewährte Handlungsweisen übernommen, leicht abgeändert oder einfach mal etwas Neues ausprobiert. Im Folgenden berichte ich über einige Handlungsformen, mit denen wir erfolgreich gearbeitet haben.

Von Gruppenregeln zu Abmachungen

Wir hatten jahrelang immer wieder Auseinandersetzungen mit unseren Jugendlichen und jungen Erwachsenen bezüglich der Gruppenregeln. Die Stimmung im Haus war sehr negativ geprägt durch Überschreitungen der Regeln, daraus folgenden Konsequenzen und dem anschliessenden Austausch von Gehässigkeiten usw. Wir waren «auf dem Hund und hatten die Schnauze voll».

Irgendwann kam jemandem von uns die «glorreiche» Idee, wir könnten die Jugendlichen fragen, wie denn sie die Gruppenregeln gestalten würden. Zuerst fanden wir diesen Gedanken ziemlich verwegen. Ängste von einem unkontrollierbaren, anarchistischen Betrieb tauchten auf. Da wir aber eine der oben genannten Annahmen umsetzen wollten, überwandnen wir unsere Befürchtungen. Wir luden die Jugendlichen dazu ein, diese Regeln so abzuändern, dass sie für sie stimmig wären. Die Jugendlichen setzten sich sitzungsmässig zusammen und fingen an zu verändern und neu zu gestalten. Dann wurden die veränderten Regeln an uns zurückgegeben und wir setzten uns damit auseinander.

Einige der neuen Regeln konnten wir gut annehmen, andere – nach dem Empfinden der Jugendlichen abzuschaffende – Regelungen empfanden wir als für uns zwingend erhaltenswert. So ging das Papier mehrmals hin und her, bis es von beiden Seiten gutgeheissen wurde. Diese Gruppenregeln

heissen nun Abmachungen, und es kommt nur noch selten zu Auseinandersetzungen über diese Regeln. Was dies auf das Klima im Haus für Auswirkungen hat und gehabt hat, kann man sich sicher gut vorstellen.

Entwicklung einer besseren Gesprächskultur

Zwei Zitate waren in letzter Zeit sehr prägend für meine Motivation, die innerbetriebliche Gesprächskultur zu verfeinern. Wilhelm Rotthaus schrieb zur Einladung zu den Viersener Therapietagen 1998: *«Was bedeutet es, wenn nicht ich mit meiner erzieherischen Intervention über das Schicksal des Kindes entscheide, sondern vielmehr das Kind das Schicksal der erzieherischen Intervention bestimmt?»*

Das zweite Zitat ist aus einem Bericht über die Beobachtung von Jugendlichen «Rappern» von Albert Kuhn im Tagesanzeigermagazin Nr. 6/2002 mit dem Titel «In der Hiphop-Schule»: *«Was sich in der Bäckerei und überhaupt im HipHop abspielt, ist im Kern ein Gegenentwurf zur bestehenden Schule: Lernen muss Praxis sein, nicht Theorie. Lernen ist gegenseitig, alle haben einander etwas zu bieten. Gelingen wird gelobt, Fehler werden ignoriert – der Fehlende realisiert meist selbst, was misslungen ist und schaut nun den Anderen umso genauer zu. Lernen funktioniert beim Teenagern nicht anders als beim*

Kleinkind und bei Erwachsenen: im Grunde nur freiwillig.

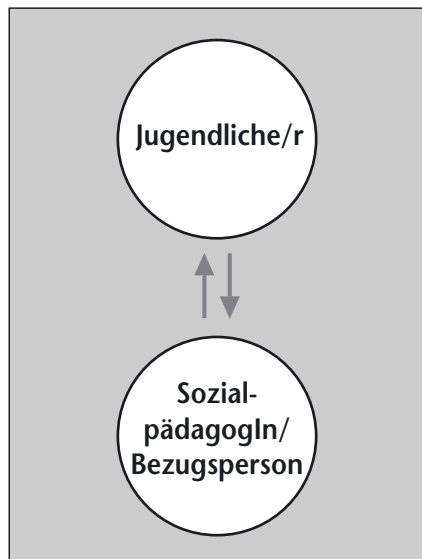
Diese Ideen sind keineswegs neu. Es sind auch die frommen oder realen Absichten von ganz vielen Pädagogen, die dann aber meist an etwas verzweifeln, das sie entweder ‚das Schulsystem‘ oder die ‚Realität‘ nennen. Dass genau diese wünschbaren, aber offenbar unrealistischen pädagogischen Grundsätze vor unseren Augen in die Wirklich-

keit umgesetzt werden – und dies von Schülern –, könnte uns schon stutzig machen.»

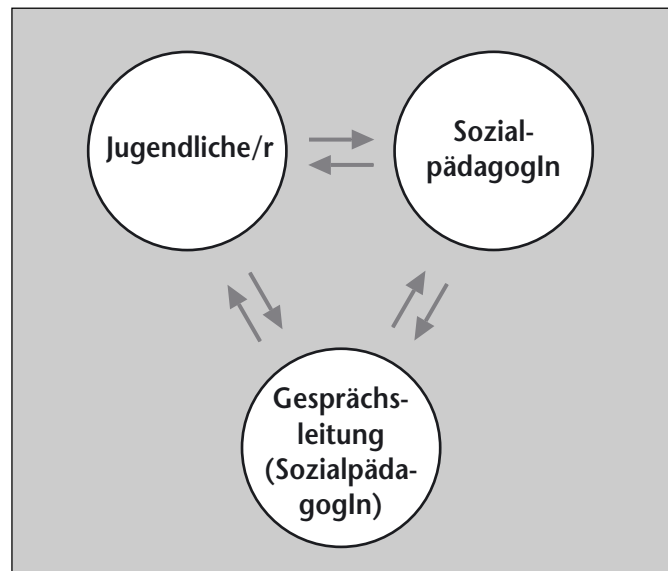
Wenn es uns gelingt, Gesprächsangebote zu machen, die für unsere Jugendlichen lohnend sind, dann haben wir ganz viel gewonnen. Im Folgenden werde ich Ihnen noch einige Gesprächsformen vorstellen, mit denen wir besseren Zugang zu unseren Jugendlichen gefunden haben.

Das Einzelgespräch

Das Einzelgespräch entspricht dem klassischen Setting des lösungsorientierten Ansatzes nach Steve de Shazer und Insoo Kim Berg.



Die Einzelgespräche dauern ca. eine Stunde und werden sinnvollerweise von der Bezugsperson geführt. In dieser Gesprächsanordnung stellen wir uns den Jugendlichen zur Verfügung, damit sie uns nutzen können, um ihre eigenen Anliegen zu bearbeiten. Sie bestimmen, was sie in dieser Stunde besprechen wollen und wir versuchen, die richtigen Fragen zu stellen, damit der/die Jugendliche weiterkommt.



Wir als SozialpädagogInnen halten uns zurück, Erfahrungen des gemeinsamen Alltags oder eigene Anliegen in diese Gespräche einzuflechten oder im Alltag Informationen aus diesen Gesprächen zu verwenden. Es braucht manchmal mehrere Gesprächserfahrungen, bis die Jugendlichen merken, dass diese Gesprächsform hilfreich für sie ist. Zu Beginn können wir die Jugendlichen darum bitten, sich für das Üben dieser Gesprächsform zur Verfügung zu stellen.

Die Häufigkeit solcher Gespräche ist variabel. Es zeigt sich jedoch, dass es sinnvoll ist eine gewisse Regelmässigkeit von zwei- bis vier Wochen einzuhalten. Diese Gespräche finden zeitlich wie vereinbart statt, unabhängig davon, ob der/die Jugendliche gerade eine schwierige Zeit hat oder nicht. Damit wollen wir verhindern, dass Gespräche immer nur dann stattfinden, wenn man etwas «ausgefressen» hat.

Das Konflikt- oder Krisengespräch

Diese Gesprächsanordnung findet dann Anwendung, wenn jemand vom Team mit einer/einem Jugendlichen (oder umgekehrt) in einem schwer wiegendem Konflikt steht oder ernsthafte Bedenken bezüglich deren Entwicklung hat. Die SozialpädagogInnen sind in dieser Anordnung mit dem jeweiligen Anliegen genauso KlientInnen wie die Jugendlichen. Die/der Gesprächsführende hat die Aufgabe, ein lösungsorientiertes Gespräch zu führen und sich inhaltlich völlig herauszuhalten. Die Konfliktparteien können sich da-

durch ganz auf ihren Konflikt oder ihre Bedenken konzentrieren und eine Lösung konstruieren.

Diese Gesprächsanordnung ist aus der Erfahrung heraus gewachsen, dass es oft zu keiner Lösung führt, wenn die SozialpädagogInnen als Konfliktbetroffene das Gespräch führen. Jugendliche sagen dann oft: «Das ist dein Problem, ich hab keine Probleme damit,» und lassen die SozialpädagogInnen «im Regen stehen».

Dadurch, dass die SozialpädagogInnen nicht die Gesprächsleitung haben, sondern ihr persönliches Anliegen vertreten können, kann die oft unheilvolle Verbindung von Gesprächsführungsrolle mit struktureller Macht verhindert werden. Damit bietet sich mehr Gewähr dafür, dass das Gespräch am eigentlichen Inhalt ausgerichtet bleibt.

Das reflektierende Team

Im Journal, das Teil der Teamsitzung ist, werden wöchentlich die einzelnen Jugendlichen besprochen. Es entstehen immer wieder wertvolle Diskussionen, welche für die betroffenen Jugendlichen kaum transparent werden, da meist nur das Ergebnis zu ihnen zurück fließt.

Das Setting «das reflektierende Team» entstand aus dem Bedürfnis heraus, die Ressourcen der Teamsitzung besser zu nutzen und unser Tun für die Jugendlichen öffentlich und dadurch transparenter zu machen.

Zur Anwendung kommt diese Gesprächsform entweder nach Bedarf des Teams oder auf Wunsch einzelner Jugendlicher. Vom Team her besteht

meist dann Bedarf, wenn wir unsicher sind, ob wir hilfreich sind und unser Angebot von den Jugendlichen entsprechend genutzt wird.

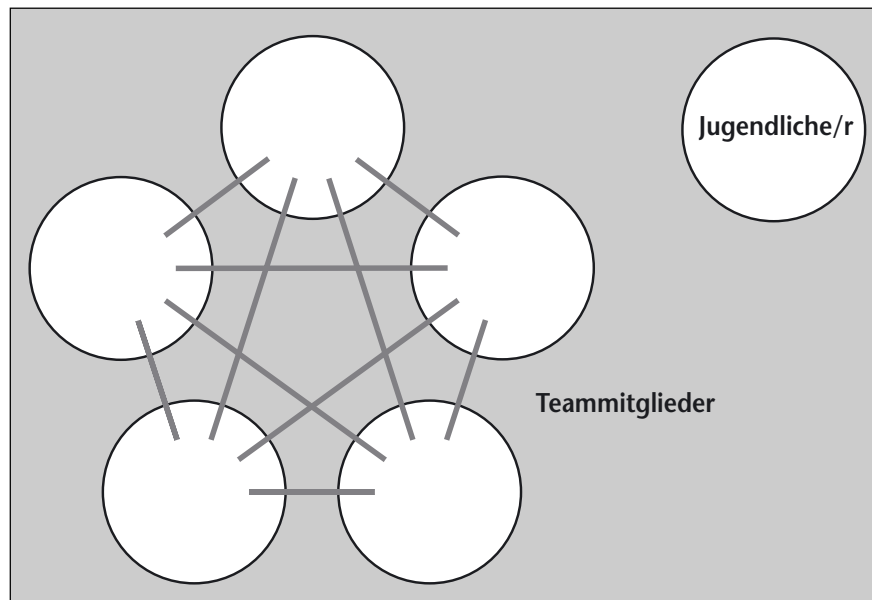
Setting des «reflektierenden Teams»

Das Team lädt eine Jugendliche oder einen Jugendlichen ein, im «Journal» (in der Teamsitzung) dabei zu sein. Der/die Jugendliche sitzt etwas abseits vom Team und hört vorerst nur zu. Das Team spricht in wertschätzender Haltung über die/den anwesende/n Jugendliche/n. Es reflektiert Erfahrungen und Begebenheiten mit dem/der jeweiligen Jugendlichen und diskutiert die dazu gehörigen Überlegungen in der Weise, dass sie den Jugendlichen helfen:

- ihr Handeln zu reflektieren,
- die anstehenden Entscheidungen mit einem erweiterten Blickfeld zu treffen,
- Wertschätzung zu erfahren,
- ihr Selbstbewusstsein zu stärken,
- schwierige Aspekte ihres Lebens zu in einen für sie positiven Rahmen zu stellen usw.

Für das reflektierende Team gibt es Regeln: Bevor neue Ideen eingeführt werden, soll sich das Team auf reale Aussagen und Verhaltensweisen der Jugendlichen beziehen. Wenn immer möglich werden «Ich-Botschaften» verwendet, z.B.: «Es macht mir sehr Mühe, wenn ...» oder: «Ich finde, Raphael nimmt seine schulischen Aufgaben sehr ernst.» Weiter bemüht sich das Team, konstruktive Ideen zu unterbreiten, die Angemessenheit der Vorschläge zu bedenken und sich an der Zukunft zu orientieren.

Um die Jugendlichen mit den Ideen und Hypothesen des Teams bekannt zu machen, soll möglichst die Frageform benutzt werden: «Ich frage mich, was



geschehen würde, wenn ...» oder «Ich frage mich, was die Eltern/die Lehrkräfte dazu sagen würden, wenn...» sind Beispiele für diese Kommunikation in Frageform.

Erwähnenswerte Bedenken sollen geäußert und in einen größeren Zusammenhang gestellt werden. Am Schluss des Reflektierens (15 bis 30 Minuten) werden die Jugendlichen gefragt, ob sie noch Rückfragen haben. Dabei wird jedoch möglichst vermieden, auf eine inhaltliche Diskussion einzusteigen, um die Eindrücke nicht zu verwischen. In den darauf folgenden Tagen haben die Jugendlichen die Möglichkeit, mit den Teammitgliedern oder der Bezugsperson auf die Gesprächsinhalte zurückzukommen.

Formulierungshilfen

Anstelle diagnostischer Zuschreibungen macht das reflektierende Team gedankliche Angebote an die Zuhörenden. Entsprechend empfiehlt sich ein offener Sprachgebrauch. Sätze im reflektierenden Team können u.a. Einleitungen haben wie:

- Ich frage mich, was wäre wenn...
- Vielleicht...
- Ich weiss nicht genau, aber ich könnte mir vorstellen...
- Ich mache mir im Moment etwas Sorgen, da ich...
- Was würde wohl geschehen, wenn...
- Wie würden wohl die Eltern (LehrerIn usw.) reagieren, wenn...
- Ich habe gerade einen Gedanken...
- Ich habe noch eine ganz andere Idee...

- Ja... und... (nicht: ja... aber...)
- Könnte es sein, dass...

Neben dem «reflektierenden Team» verwenden wir noch weitere Gesprächsformen. Die Ausführungen dazu würden jedoch den Rahmen dieses Artikels sprengen.

Abschliessende Bemerkungen

Wenn ich auf die Veränderungen zurückblicke, die wir im Rahmen von *Fil rouge* durchlebten, dann sehe ich viel Positives und Ermutigendes. Der Lösungsorientierte Ansatz hat uns geholfen, unser Verhältnis zu den Jugendlichen neu zu definieren, was zu einer nachhaltigen Verbesserung des Klimas in unserem Wohnheim geführt hat. Und wenn die Stimmung im Haus trotz aller Anstrengungen einmal schlecht ist und mein Herz klein und hart wie eine Nuss zu werden droht, dann helfen mir die zwei folgenden Zitate:

Sei gütig zu allen Menschen, denn jeder dem du begegnest, kämpft einen schweren Kampf.

Plato

und:

Es gehört viel Mut dazu, in der Welt nicht missmutig zu werden.

Goethe



¹ Rotthaus, Wilhelm, 1998: Wozu erziehen?, Carl-Auer, Heidelberg