

Leuchtfener im Berufsalltag

Immer häufiger klagen Fachleute in der Sozialen Arbeit über wachsenden Arbeitsdruck, über das Gefühl des nicht Genügens und die Gefahr des Ausbrennens. Zugleich treffen sie in ihrem Berufsalltag auf Menschen, die sich von ihnen wirkungsvolle und nachhaltige Beratung erhoffen. Was kann eine lösungs- und kompetenzorientierte Haltung¹ zur Verbesserung und Erleichterung beitragen? Ein Erfahrungsbericht.^{2/3}



Daniel Pfister-Wiederkehr
dipl. Sozialarbeiter
Supervisor/Organisations-
berater BSO
Systemischer Therapeut SGS
NLP Master GANLP

Einige aktuelle Arbeitsfelder:
Systemisch-lösungsorientierte
Beratungen
Coaching, Supervision, Semi-
narleitung, Organisations-
beratung im Nonprofitbereich
und in der Wirtschaft,
Lehrauftrag Hochschule
Luzern

Erreichbarkeit:
SystemConsulting
Brunnackerstrasse 3
CH-4433 Ramllinsburg
+41 61 933 93 60
daniel.pfister@pf-sc.ch
www.pf-sc.ch

Vorweg ein Geständnis und eine Warnung. Ich bin sowohl als Berufsmann wie als Mensch infiziert vom Virus „Lösungs- und Kompetenzorientierung“ – es besteht also Ansteckungsgefahr. Auch auf die Gefahr hin, als Workaholiker etikettiert zu werden, gebe ich zu, seit mehr als 20 Jahren Freude an meinen beruflichen Tätigkeiten als Berater, Dozent, Coach und Organisationsberater zu haben und am Morgen jeweils gespannt zu sein, was der neue Tag Anregendes, Aufregendes und Lehrreiches bringen wird. Dieses Lebensgefühl wird gestützt durch die gelebten Grundannahmen des lösungs- und kompetenzorientierten Ansatzes, welche mir im Alltag wie Leuchtfener inmitten hoher Wellen und Stürme helfen, meinen angelernten und verinnerlichten Defizit- und Vergangenheitsblick für mich und mein Gegenüber sinnvoll zu erweitern. Vier dieser zentralen Grundannahmen mit ihren Auswirkungen werde ich im Folgenden kurz hervorheben.

Positiver Fokus

Der lösungs- und kompetenzorientierte Ansatz besagt, dass eine Ausrichtung auf Positives, Ressourcen, Lösungen und die Zukunft die Verwirklichung der gewünschten Aenderung erleichtert.

Dies erlebe ich selber oft am Morgen. Wenn der Wecker läutet und ich mir vorstelle, wie angenehm es sein könnte im mollig angewärmten Bett liegen zu bleiben, dann werde ich immer „schlaffer“. Danke ich jedoch daran, was heute Spannendes, Lustvolles oder auch Herausforderndes

¹ „Systemische Lösungs- und Kompetenzorientierung“, „lösungs- und ressourcenorientiert“, „LOA“ usw. verstehe ich hier als analoge Begriffe.

² Jürgen Hargens, Martina Kessler, Käthi Vögtli gilt mein Dank für ihre vielfältigen und hilfreichen Anregungen.
³ Erstveröffentlichung in Fachzeitschrift SozialAktuell, Nr. 19, 2005

ansteht – und sei es auch noch so klein – so nimmt meine Energie spürbar zu. So fällt mir auch das Unvermeidliche leichter.

Ein Beispiel aus meiner Arbeit: Vor ein paar Tagen erzählte mir ein Klient, dass er sich nicht aufraffen konnte, eine Stellenbewerbung rechtzeitig zusammenzustellen und abzusenden. Er begann sich im Gespräch herabzuwürdigen, zu beschimpfen. Er verwies auf eine Vielzahl von ähnlichen Situationen, in denen er ebenso versagt hatte. Eine mutlose Stimmung verbreitete sich im Raum. Da besann ich mich auf den Grundsatz des Positiven Fokus und sagte in etwa: „Ich höre, Sie sind enttäuscht über sich und wütend. Wenn Sie diese Energie – die ich nun bei Ihnen wahrnehme - für einen sinnvollen nächsten Schritt einsetzen könnten, was wäre Ihnen dann wichtig? Was würden Sie dann in den nächsten Tagen konkret tun, um ihren Zielen näher zu kommen?“. Etwas irritiert schaute er mich an. Nach kurzem Nachdenken begann er, seine Wünsche und Ziele zu benennen, und entwickelte erstaunliche neue Gedanken, wie ihm dies gelingen könnte. Die Hoffnung war nun fast mit den Händen zu greifen. Im Gesicht des Mannes zeigte sich Entspannung. Ein Zielentwicklungsprozess konnte jetzt begonnen werden.

Ziel- und Lösungsorientierung

Als weiteres Leuchtfeuer gilt für mich die Grundannahme, dass fachliche Gespräche

ziel- und lösungsorientiert zu gestalten sind. Je genauer Menschen wissen, was sie anstreben und wie viel Lebensenergie und –kraft sie dafür einsetzen wollen (und können), desto eher steigt die Chance, dass dies auch gelingt. Wenn sie eine Art Zielbild oder –film vor Augen haben, auf welchem Wege dazu bereits erkennbar sind, dann ist schon viel erreicht. Jetzt gilt es aber noch zu prüfen, ob das Ziel aus eigener Kraft verwirklicht werden kann und - falls das nicht der Fall ist - wie dieses in einem weiteren Durchgang realistisch anzupassen ist. Zudem ist das Ganze daraufhin zu überprüfen, ob das Ziel wirklich in unser Leben und zu den vorgegebenen, unverhandelbaren Rahmenbedingungen passt. Erfahrungsgemäss sind Vorhaben, welche diese Aspekte berücksichtigen, realistischer und erreichbarer. Sie wirken dann wie Magnete. Die Zielerreichung wird leicht(er). In Fachgesprächen stehen die Ziele des Gegenübers im Zentrum. Fast alle Kinder und Erwachsene, welche ich bisher kennen gelernt habe, waren bereit, sich für ihre Ziele zu engagieren und dafür Verantwortung zu übernehmen. Von mir erwarteten sie im Grunde „nur“, dass ich ihnen beim Herausarbeiten und Anpeilen ihrer Ziele behilflich war, d.h. mit ihnen durchdachte, wie sie diese realisieren könnten und wie sich mögliche Klippen umschiffen liessen.

Dadurch wird eine Arbeitsverteilung ermöglicht, bei welcher jede Partei den Teil übernimmt, für den sie zuständig ist und den sie auch bewältigen kann. Dabei ist es entschei-

dend, nicht eigene Ziele „einzuschmuggeln“, sondern jene des Gegenübers zu erkennen und damit zu arbeiten. Wenn beispielsweise ein Jugendlicher äussert, er wolle nicht mehr „kiffen“, muss mir bewusst bleiben, dass er seine Ziele noch nicht genannt hat. Er hat erst erzählt, welches Ziel er nicht mehr hat. Hier beginnt die Zielarbeit erst. Vielleicht wäre eine Frage der Art „Was wollen Sie dann anstelle des Kiffens?“ ein erster weiterführender Input, damit mein Gegenüber ein sinnvolles und für ihn erstrebenswertes Zielbild entwerfen kann. Damit kommt ein weiterer wichtiger Punkt ins Blickfeld. Wer trifft bei diesem Vorgehen welche Entscheidungen?

Expertinnen und Experten

Aus einer lösungs- und kompetenzorientierten Perspektive wird das Gegenüber als Expertin bzw. Experte für ihr/sein Leben betrachtet. Die Fachleute sind bei dieser Zusammenarbeit Experten für die Prozessebene, d.h. sie steuern ihr methodisches Fachwissen und oft auch ihre Fachkompetenz⁴ bei, damit das Expertentum der Klientinnen und Klienten zum Tragen kommt. Insofern könnte man auch von der Zusammenarbeit zweier "Expertensysteme" sprechen.

Als meine Tochter Zahnschmerzen hatte, konsultierten wir unseren Zahnarzt. Er sah sich alles genau an und legte anschliessend seine Instrumente nieder. Dann wartete er, bis meine Tochter fragte: „Warum habe ich

diese Zahnschmerzen?“. Aufgefordert von meiner Tochter - als Expertin ihres Mundes –, äusserte er seine Expertenmeinung. Ruhig und verständlich erklärte er ihr, was der mögliche Grund der Schmerzen sei und was er zur Lösung anbieten könne. Dann fragte er meine dazumal fünfjährige Tochter: „Willst du, dass ich den schmerzenden Zahn jetzt ziehe? Willst du es zuerst mit deinem Vater besprechen? Willst du später nochmals kommen?“ Zuerst erschrak meine Tochter, dann begann sie zu weinen. Anschliessend fragte sie mich und später den Zahnarzt, was die Folgen jedes Vorgehens für sie wären. Als sie alle Antworten gehört hatte, liess sie sich mutig und selbstbestimmt den Zahn sofort ziehen.

Wenn Klientinnen und Klienten zur Schuldenberatung kommen, so wünschen sie sich zu Beginn oft, dass nur die Schulden getilgt werden, sonst aber alles beim Alten bleibt. Stellen wir uns eine junge Frau vor, die sich nach dem Auszug aus dem Elternhaus innert kurzer Zeit mit Leasingverträgen und anderen verführerischen Angeboten unserer Zeit massiv verschuldet hat. Im Vertrauen auf das Expertentum dieser Frau könnte dann unser fachlicher Erfahrungsschatz in Form von Fragen angeboten werden: „Angenommen, ein Wunder geschieht und Ihre Schulden sind soeben gelöscht worden, was könnten Sie ab heute tun, damit Sie schuldenfrei bleiben? Wenn Sie oder ich ein Gesuch an eine Stiftung schreiben würden, was müssten die Empfänger darin lesen, damit sie dem Ge-

⁴ Siehe dazu auch Pfister, Daniel & Vöggtli, Käthi (2005), Wundermittel, Handwerkszeug oder was?, in SozialAktuell, Nr. 19

sich zustimmen könnten? Angenommen, dem Gesuch würde nur entsprochen, wenn Sie eine genaue Budgetaufstellung beilegen und einer gemeinsamen Lohnverwaltung zustimmen würden, was könnte Sie dann bewegen, mit der Schuldenberatung zu beginnen? Was könnte Sie eher davon abhalten?“ Mit solchen und ähnlichen Fragen vergrössern sich die Chancen, dass eine passende Lösung innerhalb des zu beeinflussenden Rahmens entwickelt werden kann, welche von der Klientin auch während der zu erwartenden Durststrecken aktiv mitgetragen wird.

Dem Gegenüber das Expertentum für sein eigenes Leben zu belassen, führt dazu, ihm schwierige Fragen „zuzumuten“, was viele Menschen nachträglich als passend, hilfreich und einschneidend zugleich beschreiben. Dieser jungen Frau beantwortbare, anspruchsvolle Fragen zu stellen, heisst für mich, sie wertzuschätzen und sie als Mensch ernst zu nehmen. Das Expertentum meines Gegenübers schliesst für mich auch ein, dass ich, wenn ich dazu aufgefordert werde, meine Meinung sage. Zentral und entlastend ist für mich dabei, dass die Entscheidungen bei meinem Gegenüber verbleiben. All dies zusammen hilft mir, Menschen nicht mit „Ratschlägen einzutexten“, sondern mich auf ihre Ressourcen zu konzentrieren, da diese für mich das tragfähige Fundament für die anstehenden Veränderungen bilden.

Ausnahmen und Ressourcen

„Ausnahmen verweisen auf Lösungen“, lautet eine weitere zentrale Grundannahme. Als Ausnahmen werden Situationen bezeichnet, in welchen das Problem erwartungsgemäss hätte auftreten können, aber nicht auftrat. Solche Ausnahmesituationen verweisen auf Möglichkeiten und persönliche Kompetenzen zur Erreichung der angestrebten Lösung. Ausnahmen sind besonders hilfreich, da wir Menschen bei deren Auftreten unsere eigenen Ressourcen wahrnehmen. Indem vielfach ganz konkrete, wiederholbare Handlungen dabei sichtbar werden, eröffnen sich uns dadurch einfache Wiederholungsmöglichkeiten.

Kehren wir zur Schuldensanierung zurück. Eine Frage, um Ausnahmen zu Tage zu fördern, wäre: „Wie haben Sie es früher geschafft, erfolgreich Ihr Geld einzuteilen? Was war dabei besonders hilfreich?“ Oder die Klientin kommt nach zwei Wochen zur Sitzung und erzählt: „Letzte Woche hatte ich einfach nicht die Kraft, die Auslagen in mein Heft zu notieren, obwohl ich weiss, dass dies wichtig für mich ist. Ich bin enttäuscht von mir und befürchte, dass ich es nicht schaffe!“. Jetzt könnte eine Ausnahmefrage des Typs „Wie haben Sie es denn die Woche zuvor geschafft, die Einträge zu machen und sich damit ein gutes Gefühl zu ermöglichen?“ nützlich sein. Das Spannende an Ausnahmen ist, dass sie fast immer auftreten und vielfach

ganz spontan und nebenbei von den Menschen erwähnt werden. Für mich wirklich herausfordernd ist, mich nicht vom Problem „packen zu lassen“, sondern aktiv Ausnahmen herauszuhören. Das ist manchmal echte „Schwerarbeit“, aber eine, die ich leisten kann und für die ich ja auch bezahlt werde. Wird eine solche „Ausnahme-Perle“ gehoben, dann gibt es oft als zusätzlichen Bonus ein strahlendes Lächeln bei meinem Gegenüber. Das gibt Kraft.

Grenzen und Möglichkeiten

Der lösungs- und kompetenzorientierte Ansatz löst erdrückende gesellschaftliche Probleme wie die Verarmung allein erziehender Mütter, Arbeitslosigkeit, Kindesmisshandlung, Geschlechterunterdrückung natürlich nicht. Er hilft mir aber, diejenigen Menschen, die sich mit ihren persönlichen Problemen, Fragen und Dilemmas an mich wenden, mit Wertschätzung zu begegnen, konkrete, machbare Lösungen zu fokussieren, auf den Ressourcen der Klienten und Klientinnen aufzubauen sowie ihre Ziele - im Rahmen des Möglichen – im Zentrum zu behalten. Diese Orientierungen begünstigen meistens schnelles und effizientes Vorgehen, was im Zeichen der Ressourcenknappheit für alle Beteiligten von wachsender Bedeutung ist. Ich weiss damit eher, was zu meinen Aufgaben und was zu denjenigen meines Gegenübers gehört. Das entlastet mich und schützt mich da-

vor, unpassende und behindernde Omnipotenzphantasien zu entwickeln. Aus dieser Sicht erlebe ich den Alltag und meine Arbeit als leichter, wie dies auch von vielen Kolleginnen und Kollegen bei der Untersuchung von Käthi Vöggtli beschrieben worden ist.⁵ Etwas wehmütig blicke ich auf die Zeit zurück, als sich die Leute jeweils in der letzten Sitzung bei mir für meine wichtigen Hinweise, Tipps, eindrücklichen Gedanken etc. und vor allem für mein Engagement bedankten. Meine narzisstische Seite fühlte sich angenehm gestreichelt. Heute höre ich am Ende oft Äusserungen wie kürzlich die vom Bauarbeiter Herr Maier: „Wir sind heute am vereinbarten Ziel, vieles ist deutlich besser, aber wir mussten beinahe alles alleine machen; das war manchmal echt hart. Sie hatten es als Berater doch recht leicht mit uns!“. Da hilft es, wenn ich mir zwei grundlegende Credos der Sozialen Arbeit in Erinnerung rufe: „Hilfe zur Selbsthilfe“ und „Empowerment“. Der Erfolg gehört der Familie Maier, die ihn schwer erarbeitet und verdient hat. Was ich beisteuern konnte, war wahrscheinlich wenig, vielleicht aber doch bedeutsam, denn letzte Woche hat sich eine Mutter bei mir gemeldet mit dem Satz: „Herr Maier hat Sie wärmstens empfohlen...“ Soll ich mich nun freuen oder über die kommende Arbeit stöhnen? Welche Grundannahme könnte da wohl am besten helfen?

⁵ Siehe Käthi Vöggtli: „...und wenn Sozialarbeit(en) leichter würde?“ KONTEXT, Zeitschrift für systemische Therapie und Familientherapie, Band 36, 2005, Heft 2; Vandenhoeck & Ruprecht