

„Was wollen Sie denn von mir?“ „Wollen Sie denn was von mir?“

Ziel- und Auftragsknäuel entwirren...

Jürgen HARGENS

Nachdem mir *Haus und Wohnung der KundInnen* (HARGENS 1997) so „vertraut“ waren, daß es mir leicht(er) fiel, auch dort professionell beraterisch-therapeutisch zu arbeiten, habe ich des öfteren auf Fortbildungen darüber berichtet. Von den dabei gemachten Erfahrungen möchte ich hier schreiben, weil sie mir geholfen haben, meine Position klarer zu erkennen.

Ein wenig Theorie...

Zunächst einmal fiel mir auf, wie sehr Hausbesuche von zuhörenden KollegInnen stärker als zusätzlicher Informationsgewinn und weniger als *konversationen-begünstigende Struktur* (HARGENS, 1997, S. 249) gesehen wurden. Das führte meist zu einer Klärung erkenntnistheoretischer Grundpositionen: ich selber gehe von konstruktivistischen Ideen aus (VON FOERSTER 1985, VON GLASERSFELD 1987), *glaube* also, daß ich keinen direkten Zugang zu *der* Wirklichkeit habe, sondern *meine* Wirklichkeit aufgrund meiner Kognitionen *im sozialen Miteinander mit anderen* konstruiere (HARGENS 1997, S. 246f) – also gleichsam *konstruktionistisch* definiere (vgl. HOFFMAN, 1996).

Es macht in meinen Augen einen *Unterschied*, ob ich darauf ziele, *die* Wirklichkeit zu erkennen oder Wirklichkeiten in ihrer Unterschiedlichkeit herauszuarbeiten; Konsequenzen für das eigene Handeln treten auf – zunächst betrifft dies mein eigenes *Orientieren*: wie beschreibe ich meine innere Ausrichtung, wie verstehe ich meine (eigene) implizite Zielvorgabe und wie reflektiere ich darüber (selbst-rückbezüglich)? Anders ausgedrückt: Wie definiere ich meinen mentalen Set, meine Haltung – und meine professionelle Identität und Kompetenz?

Erst danach entsteht, so denke ich, die Frage, worauf ich in der konkreten Tätigkeit wie *fokussiere* – auf welches Thema, auf welche Handlung richtet sich meine Aufmerksamkeit (HARGENS 1998, S. 92).

Ich fasse dies plakativ und vereinfachend folgendermaßen zusammen:

<u>die</u> Wirklichkeit	Wirklichkei <u>en</u>
erkennen	erkunden
wissen	möglich sein anders sein
„so ist es!“	„so könnte es sein!“
„Ein-Falt“	„Viel-Falt“

Mit dieser Übersicht versuche ich, mir eine Orientierung zu geben, (m)einen inneren (Bezugs-) Rahmen zu definieren, meine Haltung ein Stück zu *operationalisieren*.

Gehe ich von der Annahme aus, ich habe einen direkten Zugang zu *der* Wirklichkeit, dann geht es darum, diese (richtig) zu erkennen, darüber Bescheid zu wissen, um sagen zu können „So ist es!“ Es gibt dann nur eine einzige Beschreibung, was ich – pointiert – als „Ein-Falt“ bezeichne.

Gehe ich von der Annahme aus, ich habe keinen direkten Zugang zu der Wirklichkeit, sondern konstruiere mir meine Kognitionen im Zusammenspiel mit meinem sozialen Umfeld zu einer für mich passenden und nützlichen Wirklichkeit, dann gibt es viele mögliche Beschreibungen, mithin also viele Wirklichkeiten. In diesem Fall geht es darum, diese Unterschiede zu erkunden, herauszufinden, was möglich und anders sein kann (verglichen mit meinen Beschreibungen), um sagen zu können: „So könnte es sein!“ (O’HANLON & BEADLE 1998)

Diesen Unterschied in der Erkenntnis hat *Hägar, der Wikinger*, pointiert dargestellt:

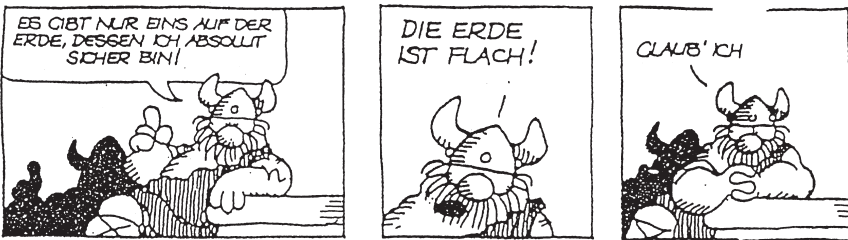


Abb. 1 (© King Features Syndicate)

Bedeutsam ist mir der Zusatz „*glaub ich*“, der im alltäglichen Miteinander zwar oft noch mitgedacht, dann aber auch leicht vergessen wird und schon wird daraus ein „*so ist es!*“

Praktisch bedeutet dies m.E. mindestens zweierlei:

1. die Unterscheidung zwischen richtig/falsch, gut/böse, gut/schlecht etc. wäre hinfällig und
2. Widerstand (als Erklärungskonstrukt) hätte sich überlebt.

Sind unterschiedliche Beschreibungen von Wirklichkeiten möglich, dann macht es für mich keinen Sinn, danach zu suchen, was richtig oder falsch ist – Sinn würde es für mich machen, danach zu suchen, wieso (und von wem) bestimmte Konstruktionen gemacht werden *und welche sozialen Konsequenzen* diese nach sich ziehen könnten. Anders formuliert – es geht nicht darum zu bewerten, sondern darum, mögliche Konsequenzen zu untersuchen – hinsichtlich ihrer Erwünschtheit, Angemessenheit, Nützlichkeit etc.



Andere Auffassungen und Bewertungen sind nach dieser Idee dann eben auch kein Widerstand, sondern einfach *andere* Auffassungen – nicht besser oder schlechter, sondern anders.

Abb. 2¹⁹

¹⁹ Die Cartoons Abb. 2+3 sind dem Buch *Relativ normal oder: Was mich noch nie an systemischer Therapie interessiert hat, ich aber immer schon einmal wissen wollte. Eine Entdeckungsreise in Bildern* entnommen, in dem Jürgen HARGENS und Helen ZETTLER in Form von Cartoons wissens- und liebenswertes aus dem Bereich systemischer Therapie und Familienhilfe präsentieren.

...und ihre möglichen Konsequenzen...

Diese Idee (eben auch nur *eine von vielen möglichen Sichtweisen*) hat, so meine Erfahrungen aus vielen Fortbildungen, gerade im Bereich der Sozialarbeit erhebliche Konsequenzen – einfach deshalb, weil Sozialarbeit sehr unmittelbar mit sozialen (also gesellschaftlich konstruierten) Normen und Regeln zu tun hat. Eine SozialarbeiterIn wird m.E. nicht dem Dilemma entgehen können, immer auch „AgentIn der sozialen Kontrolle“ zu sein, bei allen unterstützend-beraterischen Absichten.

Das schlägt in der Sozialpädagogischen Familienhilfe (SPFH) besonders zu Buche: SPFH wird vom Jugendamt bezahlt, AuftraggeberIn aber bleibt die Familie – und mit beiden hat die FamilienhelferIn ihr Geschäft:

- erfüllt sie den Auftrag der KundIn (Familie) nicht, so kann dies Auswirkungen auf ihr Ansehen beim Geldgeber (Jugendamt) haben,
- erfüllt sie den Auftrag der Familie nicht so, wie das Jugendamt (als impliziter Auftraggeber) es möchte, so kann dies Auswirkungen auf Folgeaufträge haben,
- erfüllt sie den Auftrag nicht zur Zufriedenheit beider AuftraggeberInnen, so kann dies Auswirkungen auf ihren Träger haben (der als freier Verein nur soviel Geld erhält, wie Aufträge „laufen“)

Was hier deutlich wird, ist die Vielfalt der AuftraggeberInnen – der explizit benennbaren wie der implizit mitspielenden. So entsteht m.E. immer die Frage, was in einem solchen Kontext *kundInnen-orientiertes Arbeiten* heißen kann.

Als (soziale) Institutionen, die in die Arbeit der SPFH hineinwirken, ließen sich u.a. nennen: Jugendamt, Polizei, Schule, Kindergarten, Bewährungshilfe, NachbarInnen, Groß- und Schwiegereltern. Nur treten diese nicht unbedingt auch ausdrücklich in Erscheinung, sondern spielen ihre Rolle in den Köpfen – Wünschen, Vorstellungen, Erwartungen – anderer.

Und eine wichtige AuftraggeberIn habe ich bisher noch gar nicht genannt: die FamilienhelferIn selber, die mit ihren eigenen Wünschen, Vorstellungen, Erwartungen und Normen das Feld betritt.

„Was wollen Sie denn?“ oder: Wer hat welche Ziele?

Für mich ergibt sich daraus die Konsequenz, die Zielplanung so konkret wie möglich zu gestalten, um die Möglichkeit sog. Loyalitätskonflikte so klein wie möglich zu halten. Sie alle kennen sicher Familien, die als sog. Problemfamilien gelten: viel Durcheinander, viel Auffälligkeiten, viele HelferInnen und kaum Aussicht auf „Besserung“. Jedes Familienmitglied geht den eigenen Interessen und Wünschen nach – und genau hier könnte der Ansatzpunkt liegen, wie es DE SHAZER in einem Gespräch formuliert hat: „Zuerst einmal halte ich es bei jeder Familie für völlig normal und einsichtig, daß jede eine andere Idee davon hat, welche Regeln gelten. Ich glaube, das ist ziemlich einsichtig. Deshalb sehe ich das auch nicht als Problem an. Wir verstehen solche Familien als Multi-Ziel-Familien“ (1996, S. 70, Übers. J.H.).



Abb.3

Diese Idee hat ihre Wurzeln in der Hypnotherapie – im sog. „ja“-Set: dann, wenn es allen Beteiligten „Sinn“ macht, an Änderungen zu arbeiten, weil er oder sie ganz persönlichen Nutzen daraus ziehen kann, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, diese Ziele auch zu erreichen. Die Aufgabe des Profis besteht dann m.E. darin, zunächst einmal Raum

und Zeit zu organisieren, daß diese *unterschiedlichen Ziele benannt, präzisiert, operationaliert und gewürdigt* werden. Dann, wenn alle Beteiligten „ja“ zu dem sagen können, was geschehen soll, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, daß alle gewissermaßen an ihrem Strang ziehen, der Teil des ganzen Stranges ist. Die Aufgabe des Profis würde ich daher darin sehen, zunächst nicht als VeränderIn oder AnregerIn aufzutreten, sondern als ModeratorIn, die hilft, gemeinsam mit allen Beteiligten deren Anliegen²⁰ in realisierbare und gewünschte Ziele umzuformulieren und dann im nächsten Schritt zu klären, welches die günstigsten Bedingungen sein können, diese Ziele anzugehen.

Diese Idee spiegelt sich auch in Rückmeldungen der TeilnehmerInnen an Fortbildungen wieder, wenn sie schreiben:

- „Um so mehr ich mich mit dieser Arbeitsweise befasse, desto mehr bekomme ich eine Entlastung für mich selbst in meiner Arbeit. Das bedeutet, daß ich eher in der Lage bin, den Familien die nötige Hilfestellung zu geben, ihre eigenen Ziele realistisch zu formulieren und umzusetzen.“
- „Aus der Fortbildung habe ich auch als hilfreich übernommen, daß die Familien die Experten für ihre Probleme sind.“

Zugleich wird deutlich, daß damit auch Auswirkungen auf die eigene Befindlichkeit nahezu unvermeidlich sind – meine Arbeit verändert meine Sichtweise und meine Sichtweise verändert meine Arbeit.

Mich ändern? Warum?

Irgendwann bin ich im Laufe meiner Beschäftigung mit lösungsorientiertem Vorgehen auf den Satz gestoßen, daß es für KlientInnen nur dann Sinn macht, Veränderungen zu wollen und sich dafür zu engagieren, wenn die Zukunft, das Ziel also, zumindest *ein Stückchen erfreulicher* als die Gegenwart erscheint, denn sonst würde es den Einsatz nicht lohnen. Anders gesagt, der Unterschied zwischen Gegenwart und Zukunft sollte „irgendwie“ für die Beteiligten in der Weise sinnvoll sein, als er als „*erfreulicher*“ erlebt wird – nicht als gut oder problemlos, sondern ganz einfach erfreulicher.

²⁰ Hier beziehe ich auch die Profis mit ein, denn auch diese sollten sich klar darüber sein, innerhalb welchen Rahmens ihre Ziele verhandelbar bleiben oder durchgesetzt werden müssen, z.B. wenn es um die Überprüfung des Kindeswohls geht.

Das ist für mich der Grund, weshalb ich es als bedeutsam und entscheidend ansehe, die *Ziele aller Beteiligten* offen auszuhandeln, Kriterien des Erreichens zu entwickeln, Handlungen zu entwerfen, die (kleine) Schritte in diese Richtung angeben und die Schritte in Richtung Ziel immer wieder zu evaluieren und den jeweiligen Rahmenbedingungen (dem Kontext) anzupassen.

All dies sollte immer offen und respektvoll geschehen – eingedenk des Wissens, *daß nur Ziele für die Personen erarbeitet werden können, die auch an dem Treffen anwesend sind*. Und Ziele sind oft unterschiedlich, widersprüchlich und unverträglich – genau dies stellt eine Beschreibung der o.g. Multi-Ziel-Familie dar. Dann heißt es für die Fachleute nicht, die Flinte ins Korn zu werfen, sondern die Ärmel hochzukrempeln und daran zu gehen, diese *unterschiedlichen Ziele zu würdigen* und durch das Aussprechen als würdige Ziele zu *bezeugen*.²¹

Die Aufgabe der FamilienhelferIn kann m.E. in diesem Fall nur darin bestehen, als ModeratorIn zu arbeiten, um die Äußerungen jeder Beteiligten – auch der Kinder – zu würdigen, jeder Beteiligten Gehör zu verschaffen, jeder Anwesenden Respekt zu bezeugen und das Aushandeln unterschiedlicher Ziele für ein gemeinsames Unternehmen als Prozeß zu gestalten.

Dabei leitet mich die Idee, daß die einzelnen Familienmitglieder ebenso die ExpertInnen für *ihre* Probleme wie für *ihre* Ziele und Lösungen sind (HARGENS 1993). Das gilt selbstverständlich auch für die FamilienhelferIn – auch sie hat zu entscheiden, welches *ihre* Ziele sind, inwieweit ihre Ziele *verhandelbar* sind und wie sehr sie bestimmte Auflagen zu erfüllen hat, etwa im Rahmen gesetzlich vorgeschriebener Verpflichtungen und Aufgaben. In meinen Augen ist deshalb auch der *Rahmen*, innerhalb dessen Verhandlungen über unterschiedliche Ziele möglich sind, ein ganz wesentliches Element dieser Treffen. Das kann unangenehm sein – etwa wenn die FamilienhelferIn dafür zu sorgen hat, daß Hygiene, Sauberkeit und Pflege der Kinder ein bestimmtes Mindestmaß erreichen müssen oder wenn sie dafür zu sorgen hat, daß keine gewälttätigen Übergriffe stattfinden. Jede FamilienhelferIn kennt solche Situationen, und es hat sich aus meiner Sicht als hilfreich erwiesen, diese *Auflagen als Zielformulierungen* einzubringen – Ziele, auf deren Erreichen bestanden wird, z.B. von seiten des Jugendam-

²¹ Diese Idee des *Bezeugens* hat mir Marianne KRÜLL vor einigen Jahren nahegebracht

tes – und zwar unabhängig davon, ob die FamilienhelferIn dieses Ziel teilt oder nicht: es ist halt Teil ihrer verdammten Pflicht!

Genau darin kommt die im Titel gestellte Frage zum Ausdruck: „*Was wollen Sie denn von mir?*“, *„Wollen Sie denn was von mir?“* – es geht darum, das *Ziel- und Auftragsknäuel* entwirren und zwar auf eine Art, die es möglich macht, ein Stück gemeinsam zu gehen.

Und? Was heißt das denn praktisch?

Zunächst einmal, denke ich, könnte es bedeutsam sein, die eigenen Vor-Annahmen und Vor-Urteile zu erkennen, die mich als Fachmann bzw. Fachfrau leiten – *bevor* es überhaupt zu einem ersten Treffen kommt. Dies sollte mich stärker für meine eher dunklen (um nicht zu sagen: blinden) Flecken sensibilisieren und mir helfen, mir über meine Orientierung klarer zu werden: mit welchen Ideen (*orientieren*) richte ich meine Aufmerksamkeit auf den Gesprächsinhalt (*fokussieren*).

Dabei hat es sich als günstig und nützlich erwiesen, allen Anwesenden für ihr Handeln gute Gründe zu unterstellen oder, ein wenig anders formuliert, das, was als „Widerstand“ gelten könnte, positiv zu konnotieren – z.B. als Ausdruck eines hohen Engagements, einer hohen Motivation oder der Idee, daß sich jeder selber gut darzustellen und auszudrücken vermag.

An dieser Stelle erfolgt meine *Warnung*: ich kann nur dann positiv konnotieren, wenn diese Konnotation auch für mich selber glaubwürdig und überzeugend ist. Alles andere wäre ein Trick – und ein Trick im Umgang mit anderen fällt meist sehr bald auf mich zurück und erschwert den Umgang, denn es bestünde dann immer die Möglichkeit, daß jede meiner Äußerungen als ein weiterer „Trick“ interpretiert würde.

Innerhalb eines ressourcenorientierten Vorgehens sollte es nicht schwerfallen, positive Konnotationen bzw. Umdeutungen zu finden, an die ich auch glaube.

Damit wäre in meinen Augen schon ein erster großer Schritt getan, einen positiven Rahmen zu schaffen bzw. zu rahmen – Wertschätzen der Beteiligten und Respektieren von Unterschieden. Ein weiterer Schritt wäre es, die Rahmenbedingungen immer wieder aufrechtzuerhalten und zu erläutern: Raum zu schaffen für ein Zuhören und Reden, für ein Würdigen und Bezeugen alles Gesagten.

Dabei hat sich die lösungsorientierte Idee der wohlformulierten Ziele als überaus hilfreich und nützlich erwiesen – jedes (Hilfe-) Gespräch richtet sich darauf, für die Beteiligten positive Änderungen zu unterstützen. Das heißt allerdings, daß klar sein sollte, welche Änderungen ganz konkret angestrebt werden – und zwar von jeder Beteiligten. Ein Raster, das sich in der Praxis wie in Fortbildungen als überaus nützlich erwiesen hat, haben WALTER und PELLER vorgestellt (1994, S. 73ff). Für sie sollten eindeutig formulierte Ziele folgende Merkmale aufweisen:

- sie sollen etwas Positives beschreiben,
- sie sollen berücksichtigen, daß Ziele prozeßhaft (und veränderbar) sind,
- sie sollen das Hier und Jetzt einbeziehen, indem erste Schritte benannt werden,
- sie sollen so spezifisch wie möglich beschrieben werden,
- sie sollen im Kontrollbereich der KlientIn liegen und
- sie sollen ausschließlich in der Sprache der KlientIn formuliert sein.²²

Ein Abwägen unterschiedlicher Ziele, ein Würdigen und Bezeugen unterschiedlicher Ziele und ein Verhandeln, wie diese Unterschiede sinnvollerweise gehandhabt werden können – das ist die praktische Aufgabe des anwesenden Profis. Dabei hat es sich als hilfreich erwiesen, das Formulieren von Zielen mit Komplimenten zu unterstützen, zugleich aber auch darauf hinzuweisen, daß es ein schweres und hartes Stück Arbeit ist, die eigenen Ziele so zu konkretisieren, daß die Handlungen beschreibbar werden, die ein Erreichen dieser Ziele definieren. Diese Arbeit des *Operationalisierens* ist in meinen Augen ein ganz entscheidendes Kriterium, da es einerseits Ziele überprüfbar macht und zugleich Kriterien zur Verfügung stellt, die auch anderen (z.B. BeobachterInnen wie Familienmitgliedern, Fachleuten etc.) eine Evaluation ermöglichen. Das erhöht Offenheit und Transparenz, denke ich.

Bei alledem sollten sich die Fachleute darüber im klaren bleiben, daß alles das, was in solchen Gesprächen verhandelt oder erreicht wird, seinen Nutzen erst in einem anderen Kontext erweisen kann – nämlich im Alltag der Familie. Deshalb sollten Fragen wie die folgenden fortlaufend und wiederholt gestellt werden:

²² Ich möchte das Ausarbeiten von Zielen anhand dieses Rasters hier nicht weiter vertiefen. Wer dies möchte, sollte bei WALTER & PELLER nachlesen oder Kapitel 5 im Buch von DEJONG & BERG (1998) durcharbeiten.

- Inwiefern ist das, was wir *hier* machen und besprechen, für Ihren *Alltag* nützlich?
- Woran können Sie *hier* erkennen, daß Sie Ihr Ziel *dort* erreichen werden?
- Wie merke ich, daß das, was wir *hier* bereden, in Ihrem *Alltag* hilfreich sein wird?

Das macht in meinen Augen die Bedeutsamkeit des Ziele Erarbeitens aus, es geht „...zum einen ... darum, die *Ziele* – als benennbare „Erwartungseckpunkte“ – zu präzisieren, zum anderen geht es darum, die *Handlungsbereitschaft* in Hinblick auf die Ziele abzustimmen. Anders gesagt, die beiden Aspekte *Zielklärung* und *Motivation* sind zu bedenken.“ (HARGENS et al., 2000)

Literatur

DE JONG, Peter & Insoo Kim BERG. Lösungen (er-)finden. Das Werkstattbuch der lösungsorientierten Kurztherapie. Dortmund: modernes lernen, 1998

DE SHAZER, Steve. Solution Building and Language Games. A Conversation. In: Michael F. HOYT (ed). Constructive Therapies 2. New York – London: Guilford, 1996

HARGENS, Jürgen. KundIn, KundigE, KundschafterIn. Gedanken zur Grundlegung eines ‚helfenden‘ Zugangs. Z.system.Ther. 11(1): 14-20, 1993

HARGENS, Jürgen. Haus und Wohnung der KundIn. Spielfeld oder Feindesland? Erste Reflexionen über Hausbesuche. In: ders. (ed) Klar helfen wir Ihnen! Wann sollen wir kommen? Systemische Ansätze in der Sozialpädagogischen Familienhilfe. Dortmund: borgmann, 1997

HARGENS, Jürgen. Lösungen im Fokus und Ressourcen im Geist: (Lösungsorientierte Kurz-) Therapie als experimentelles Setting? In: EBERLING, Wolfgang & Manfred VOGT-HILLMANN (eds) Kurzgefaßt. Zum Stand der lösungsorientierten Praxis in Europa. Dortmund: borgmann, 1998

HARGENS, Jürgen, Andrea RICHTER & Helen ZETTLER. Sozialarbeit, Psychotherapie, systemisches Arbeiten....Kontext, 2000, i.Dr.

HARGENS, Jürgen & Helen ZETTLER. Relativ normal oder: Was mich noch nie an systemischer Therapie interessiert hat, ich aber immer schon einmal wissen wollte. Eine Entdeckungsreise in Bildern, i.V.

HOFFMAN, Lynn. Therapeutische Konversationen. Von Macht und Einflußnahme zur Zusammenarbeit in der Therapie. Die Entwicklung systemischer Praxis. Dortmund: modernes lernen, 1996

O'HANLON, Bill & Sandy BEADLE. Das wär' was! Ein Wegweiser ins Möglichkei-
ten-Land. 51 Methoden für eine kurze und respektvolle Therapie. Dortmund:
borgmann, 1998

VON FOERSTER, Heinz. Sicht und Einsicht. Braunschweig-Wiesbaden: Vieweg,
1985

VON GLASERSFELD, Ernst. Wissen, Sprache und Wirklichkeit. Braunschweig-Wies-
baden: Vieweg, 1987

WALTER, John L. & Jane E. PELLER. Lösungs-orientierte Kurztherapie. Ein Lehr-
und Lernbuch. Dortmund: modernes lernen, 1994