

In: Welter-Enderlin, Rosmarie u.
Hildenbrand, Bruno (Hrsg):

Resilienz - Gedeihen trotz widriger
Umstände

Heidelberg: Carl Auer Verlag, 2006

Die Ratlosigkeit des Helfers – eine Ressource!

Marie-Luise Conen

Ratlosigkeit – ein Gefühl, das Therapeuten und Berater zwar gut kennen, jedoch weniger gerne erleben – zeigt sich in den verschiedenen Formen und Gegebenheiten. Gemeinsam ist allen Situationen, die Ratlosigkeit bei den Beteiligten verursachen, dass sie lieber gemieden denn als eine Stärke, ja gar als eine Ressource erlebt werden.

Drei Psychatrieklienten bewohnen im Rahmen eines Betreuten Wohnens zusammen eine Wohnung. Die drei Männer – zwischen 45 und 60 Jahre alt – haben langjährige Erfahrungen als Klienten mit psychiatrischen Einrichtungen. Sie haben sich als Personen, die zusammenleben, nicht ausgesucht. Sie leben in der Wohnung eher jeder sein eigenes Leben, mit so wenig gemeinsamen Berührungspunkten wie möglich. Die beiden betreuenden Sozialarbeiterinnen versuchen seit längerer Zeit, mittwochs eine Gesprächsrunde mit den drei Klienten herzustellen. Ihr Ansinnen wird jedoch von den Bewohnern nicht angenommen. Anstatt sich über Entwicklungen bei jedem Einzelnen und in der Gruppe auszutauschen, fühlen sich die beiden Betreuerinnen immer wieder genötigt, über die starke Verschmutzung der Toilette zu sprechen. Ihre Kritik an der indiskutablen Toilette läuft jedoch ins Leere, es ändert sich über Monate nichts. Schließlich fordert der Träger die Mitarbeiterinnen auf, für die Säuberung zu sorgen. Die Putzfrauen hatten inzwischen eine Reinigung der Toilette als unzumutbar abgelehnt. Um überhaupt »Grund« in die Toilette und auch die Küche zu bekommen, waren die beiden Betreuerinnen dazu übergegangen, diese Räumlichkeiten selbst zu säubern – in der Hoffnung, dass bei den Klienten die von diesen versprochene Verbesserung eintritt. Nach einigen Monaten sind beide Betreuerinnen genervt und vor allem ratlos. Sie wissen nicht mehr, was sie noch tun sollen.

Dies ist nur ein Beispiel aus einer Vielzahl von Situationen, in denen wir ratlos sind, nicht mehr weiterwissen. Die meisten Therapeuten und Berater versuchen, solche Situationen so rasch als möglich zu lösen und trotz ihrer Ratlosigkeit einen Ausweg zu finden.

Reaktionsweisen der Helfer

In den vielen psychosozialen Arbeitsfeldern ist seit geraumer Zeit ein deutlicher Anstieg von Arbeitsbelastungen zu verzeichnen. Mitarbeiter fühlen sich oftmals überschwemmt von den Anforderungen, die sie sowohl im administrativen Bereich abdecken als auch in der Klientenarbeit erfüllen sollen. Sowohl reduziertes Personal und gestiegene Standards in der Betreuung und Behandlung von Klienten als auch die eigenen Ansprüche an die Arbeit mit den Klienten tragen dazu bei, dass zunehmend Überforderungsgefühle einsetzen. Sie haben den Eindruck, ihr Schreibtisch wird nie leer, es stapelt sich immer wieder ein Berg von Arbeit an, der nicht zu schaffen ist. In diesen Belastungszeiten ist häufig eine spürbare Zunahme von Erkrankungen zu verzeichnen.

Mit dem in den 1970er- und 1980er-Jahren einsetzenden Boom und der Ausweitung von Arbeitsplätzen in der psychosozialen Versorgung traten damals junge Kollegen in diese Berufe ein, die heute oft zwischen 45 und 55 Jahre alt sind. Sie gehören also jetzt eher zu den älteren Kollegen, die nun mit diesen vielfältigen Belastungen konfrontiert sind. Unter diesen Kollegen sind nicht wenige zu finden, die nur noch ihre Jahre bis zur Rente zählen. Ihr Interesse an innovativen Gedanken und neuen Arbeitsansätzen hat sich in vielen Gremien, Arbeitsgruppen und Mitarbeiterbesprechungen zerrieben. Sie fühlen sich ausgepowert und möchten einfach nur noch in Ruhe ihre Arbeit machen können. Dienst nach Vorschrift stellt für sie eine Form dar, mit der Ratlosigkeit, die sie sowohl im Umgang mit Klienten als auch bei neueren Entwicklungen empfinden, umzugehen.

Andere wiederum sind auf einer regelrechten Jagd auf Tagungen, Fortbildungen und Seminaren, um neue Konzepte und »Rezepte« kennen zu lernen, die ihnen den Zugang zum »Markt« sichern helfen sollen. Vor allem Geschäftsführer scheinen gar manches Mal der Idee zu folgen, dass man aufgrund eines kurzen Vortrags Zugang zu teilweise hochkomplexen Konzepten finden kann und diese rasch umsetzbar wären. Dabei lassen sie außer Acht, dass diese Arbeitsansätze auf einer in Jahren erarbeiteten Haltung und Orientierung basieren. Den Mitarbeitern werden Arbeitsaufträge gegeben, die von der Annahme ausgehen, dass diese alles könnten. Den Kostenträgern werden die darauf basierenden Vorstellungen als fundiertes Leistungsprofil der Mitarbeiter angeboten.

Unrealistische Erwartungen an schnelle Lösungen finden sich auch bei den »Jüngern« von Heilsbotschaften. Instantlösungen scheinen für eine Vielzahl von Therapeuten und Beratern einen Ausweg darzustellen. Sie müssen sich angesichts dieser vermeintlich einfachen Lösungen nicht näher mit dem Abmühen in der Klientenarbeit und der daraus resultierenden Ratlosigkeit auseinandersetzen.

Eine weitere Reaktion auf zunehmende Ratlosigkeit ist darin zu verzeichnen, dass die Kreativität der Mitarbeiter sinkt. Zu ihrem Ideenrepertoire, das sie früher in ähnlichen Situationen entwickeln konnten, finden sie keinen Zugang mehr. Sie fühlen sich blockiert und suchen auch nicht mehr nach Anregungen von außen. Wiederum andere suchen gerade aufgrund ihrer Ratlosigkeit Zugang zu neuen Ideen. Sie reihen eine mehrjährige Weiterbildung an die andere. Dies ist mit der Hoffnung verbunden, ihre Ratlosigkeit im Umgang mit Klienten und Arbeitsanforderungen hinter sich zu lassen und eines Tages doch »perfekt« mit Klienten arbeiten zu können. Supervisionen dienen nicht selten dazu, doch noch einen Trick oder eine Wendung zu finden, die aus der Ratlosigkeit führen sollen. Stellt sich die Perfektion nicht ein, fühlen sie sich in ihrer Arbeit infrage gestellt. Die Erkenntnis, Entwicklungen und Abläufe doch nicht wie erhofft beeinflussen zu können, bewirkt nicht selten Ohnmachtgefühle und Ratlosigkeit. Bei anderen Mitarbeitern entwickelt sich ein hohes Maß an – innerer – Wut und Ärger über die vermeintlichen Verursacher ihrer Ratlosigkeit.

Ein Vehikel, Ärger und Unzufriedenheit wegen der eigenen Ratlosigkeit loszuwerden, ist das »Ablästern« über Klienten. Dies ist zwar in »Helferkreisen« (äußerst) tabuisiert, findet dennoch statt. Ratlosigkeit und damit einhergehende verdeckte Aggressionen gegenüber Klienten kommen auch in Form von hohen Anforderungen an die Klienten heraus. Die Mitarbeiter wissen, dass die Klienten diese Anforderungen nicht erfüllen werden (bzw. können). Belehrendes und patronisierendes Sprechen mit den Klienten ist ebenfalls eine Form, den Druck, unter dem sich »ratlose« Mitarbeiter fühlen, ablassen zu können.

Aufgrund des allgemeinen Finanzdrucks ist eine Zunahme an Aggressionen unter den professionellen Helfern selbst zu verzeichnen. In den seltensten Fällen kommt es dabei zu offenen Konflikten. Helfer erleben Konflikte zwischen Kollegen als Scheitern, als eine Kränkung, da sie es doch besser wissen müssten. In Vermeidung dieser

Kränkung werden offene Auseinandersetzungen lange Zeit vermeiden. Stattdessen sind Mobbing und Staffing zu beobachten. Dies trifft anscheinend vor allem für solche Institutionen zu, die ein betont gutes Einvernehmen zwischen Leitung und Mitarbeitern propagieren, und dazu neigen, die unterschiedlichen Interessen der Beteiligten eher außer Acht zu lassen.

Die Ratlosigkeit der Mitarbeiter einer psychosozialen Institution führt auch zu Lebensweisen, die sich letztlich gegen sie selbst richten: So treiben sie u. a. aufgrund ihrer Süchte (Nikotin, Alkohol u. a. m.) Raubbau mit ihrem Körper. Die in der Folge häufigeren Erkrankungen bedingen, dass die verbleibenden Mitarbeiter lange Zeit die Belastungen alleine schultern. Oftmals erhalten die belastbareren Mitarbeiter erst nach langen Diskussionen mit der Leitungsebene die notwendige Entlastung.

Manches Leitungspersonal scheint auch dabei zu vergessen, was es heißt, »Frontworker« zu sein. Vor allem bei Leitern, die aufgrund ihrer eigenen Überforderung in der Klientenarbeit sich für Leitungsaufgaben qualifizierten, ist manchmal eine gewisse Geringschätzung gegenüber den »Frontworkern« zu beobachten. Sie lassen daher dann auch die notwendige Unterstützung und Wertschätzung vermissen.

All diesen Reaktionsweisen ist gemeinsam, dass sie in der Regel davon ausgehen, es gäbe eine optimale, eine richtige Lösung.

Erklärungsebene: Helferdynamik

Ausgehend von einer systemischen Betrachtungsweise bezüglich Ratlosigkeit, gibt es jedoch keine »richtige« Lösung, sondern es gilt auch bei Ratlosigkeit, nach ihrer Sinnhaftigkeit und Funktionalität in ihrem jeweiligen Kontext zu suchen (Cecchin et al. 1993). Mitarbeiter in psychosozialen Einrichtungen setzen sich häufig selbst unter erheblichen Druck, die Klienten in ihrer Suche nach Lösungen zu unterstützen, ihnen einen Weg aufzuweisen und auch Ratschläge geben zu wollen. Dabei gelingt es ihnen nicht immer in ausreichendem Maße, in der Interaktion mit den Klienten deren Eigenwilligkeit zu sehen. Sie lassen dann außer Acht, dass das vermeintliche Problemverhalten auch ein Ausdruck von Lösungsversuchen der Klienten sein kann (ebd.). Die Möglichkeit, dass die Klienten ihre eigenen Problemlösungsansätze favorisieren, ist auch für systemisch orientierte Therapeuten und Berater ein Aspekt, der im Arbeitsalltag nicht immer ausreichend gegenwärtig ist.

Der in unserer Gesellschaft im Allgemeinen bestehende Machbarkeitswahn – alles ist machbar, für jedes Problem ist eine Lösung zu finden, man muss sich nur genügend anstrengen – findet auch seinen Niederschlag in der Arbeit von Therapeuten und Beratern. Geraten sie mit ihren Klienten in eine Situation, in der sie nicht mehr weiterwissen, kann die Ratlosigkeit überhand nehmen. Wenn die Klienten »demonstrieren«, dass sie ihren eigenen Willen haben, wird ihnen oftmals Widerstand zugeschrieben, und es wird bei ihnen Resistenz gegenüber Veränderungen diagnostiziert. Wünschenswert wäre in solchen Situationen, sie als Anzeichen für die Begrenztheit des Einflusses von Therapeuten und Beratern zu realisieren. Ein Innehalten, um die eigene Position zu überdenken, wäre hilfreich. In diesen Momenten sollten Therapeuten und Berater noch einmal genauer hinschauen, inwieweit Vorstellungen von »Instruierbarkeit« zur Ratlosigkeit beigetragen haben.

Respekt vor den Klienten und ihren eigenen Lösungsideen geht einher mit der systemischen Prämisse, dass Menschen in ihren inneren Zuständen und Gefühlen nicht instruierbar sind (Maturana u. Varela 1987). Haltungen und Einstellungen sind nicht durch Instruktionen zu beeinflussen. In der Arbeit mit den Klienten gilt es, sie in ihren bisherigen Sichtweisen und ihrem Denken zu irritieren und zu verstören sowie Bedingungen zu schaffen, die ihnen ein eigenes Zutrauen in veränderte Denk- und Handlungsweisen ermöglichen.

Die allgemein verbreitete Erwartung, dass Menschen sich aufgrund von planbaren Interventionen oder gar manualisierten Vorgehensweisen verändern würden, ist Teil der Machbarkeitsidee. Sie lässt außer Acht, dass Menschen aus den verschiedensten und vielfältigsten Gründen entscheiden, sich zu verändern oder sich auch nicht zu verändern. Diese Überlegung stellt für Therapeuten und Berater nicht nur das eigene Handeln infrage, sondern bewirkt auch eine Suche nach vermeintlichen Faktoren, die die Compliance, d. h. die Zusammenarbeit der Klienten, gewährleisten helfen sollen.

Hilfreich wäre – neben einer auf berufliche Aspekte bezogenen Supervision – jedoch auch eine Auseinandersetzung mit dem eigenen persönlichen Umgang mit Veränderungen. Während es noch in den 70er- und 80er-Jahren des 20. Jh. für viele Therapeuten und Berater zu einer guten Berufskultur gehörte, sich mit sich selbst im Rahmen von Therapie und Selbsterfahrungsübungen zu konfrontieren, ist diese Kul-

tur in Hochschulen und Ausbildungsstätten zunehmend verloren gegangen. Dass Veränderungen ihre Zeit brauchen, dass Hindernisse im Wege stehen, die auf Lebensumstände, Einstellungen und Loyalitäten zurückzuführen sind, ist nicht immer selbst wahrgenommene Erfahrung von Therapeuten und Beratern. Ihre Beachtung würde allerdings erheblich den Zugang zu den Prozessen, die Klienten erleben, erleichtern.

Ein weiterer wichtiger Aspekt, der erklären helfen könnte, wieso es schwer fällt, Ratlosigkeit von Therapeuten und Beratern als eine Ressource zu betrachten, stellt meines Erachtens auch die Verbundenheit mit Aufträgen aus der eigenen Herkunftsfamilie dar. Therapeuten und Berater können vielfach – wenn sie diese Reflexion zulassen – eine Verbindung zwischen ihrer Berufswahl und den Lebensaufträgen in ihren Herkunftsfamilien finden. Aus einer Mehrgenerationenperspektive betrachtet, sind viele Versuche, Klienten zu Veränderungen zu drängen, auch als Versuche von Therapeuten und Beratern zu verstehen, mit widersprüchlichen Aufträgen in Bezug auf Erfolg und/oder Scheitern in einem Helferberuf umzugehen. Ein Mangel an Demut vor der Veränderungsbereitschaft und den Hindernissen und Erschwernissen in den Bemühungen um Veränderungen macht sich im Umgang mit widersprüchlichen Loyalitäten bemerkbar. Doppelbindende Aufträge wie »Scheitere in der Arbeit mit Klienten, denn in unserer Familie haben sich die Dinge auch nicht besser entwickelt« vs. »Sei erfolgreich, denn dann zeigst du, dass es für unsere Familie doch noch einen positiven Weg gibt« werden nicht aufgelöst und integriert.

Erklärungsebene: Klientendynamik

Die Lebensbedingungen von Klienten in der psychosozialen Arbeit sind in vielen Kontexten gekennzeichnet von Armut und Hoffnungslosigkeit. Ihr Alltag ist geprägt von Anforderungen und Schwierigkeiten, deren Bewältigung alle Kräfte abverlangen. Sie haben wenige Möglichkeiten, ihre Probleme grundlegender anzugehen, oft bleibt nur die Kraft für ein »Überleben bis zum nächsten Tag«. Sie haben wenig Hoffnung, dass sie ihr Leben beeinflussen können. Sie erleben ihr Leben als Schicksal, dem man nichts entgegensetzen kann, vor allem wenn staatliche Institutionen wie z. B. Schule, Jugendamt oder Sozialpsychiatrischer Dienst sich einmischen. Diesen Klienten, die oftmals schon über längere Zeiträume von professionellen Helfern betreut

werden, ist ein wichtiger Aspekt, der das Leben anderer Menschen positiv beeinflusst, abhanden gekommen: die Idee der Selbstwirksamkeit. Sie können sich eben angesichts der vorhandenen Probleme, ihrer materiellen Situation, ihrer psychosozialen »Defizite« und ihrer gesellschaftlichen Deklassierung nicht vorstellen, auf den Verlauf ihres Lebens einzuwirken. Eine skeptische Haltung gegenüber den eigenen Möglichkeiten und Zukunftsperspektiven hat auch eine positive Funktion. Sie schützt sowohl die Klienten selbst als auch den Therapeuten bzw. Berater vor neuen Hoffnungen. Diese Hoffnungen können, wie schon in zahlreichen Erfahrungen gegebenenfalls erlebt, zu weiteren Enttäuschungen führen (Conen 2002) – also wappnen sich nicht nur Klienten, sondern auch Therapeuten und Berater vor weiteren (in Enttäuschung endenden) Hoffnungen.

So manche Teambesprechung, in der die Arbeit mit Klienten Thema ist, bringt dem jeweiligen Mitarbeiter zwar die notwendige Unterstützung des Teams, jedoch in Bezug auf die weitere Arbeit mit dem Klienten zeigt sich eher eine Angleichung an eine negative oder gar pessimistische Betrachtung. Fallbesprechungen und auch Supervisionen erfahren häufig einen 180-Grad-Perspektivwechsel, beginnt man diese mit einer expliziten Fokussierung auf die Stärken, Potenziale, Fähigkeiten und Ressourcen der Klienten. Alleine die Fragen: »Warum geht es der Person nicht noch schlechter? Was erhält sie am Leben? Welche Triumphe durch das Besiegen von widrigsten Umständen hat der Klient erlangt? Wie konnten sich solche Stärken entwickeln?« (Cecchin u. Conen 2002), ermöglichen es, die Klienten in anderer Weise zu sehen. Um die erforderlichen Fähigkeiten bei Klienten zu erkennen, ist es notwendig, eine entsprechende »Brille« aufzusetzen und bereit zu sein, einen Katalog der Stärken und Ressourcen zu entwickeln.

Ein ressourcenorientierter Blick und eine darauf basierende positive Beziehung zwischen Therapeuten bzw. Beratern und dem Klienten sollte unbedingt auch die Geschichte des Klienten einbeziehen. Dies dient nicht nur dazu, um beiläufig festzustellen, ob bzw. dass er ungünstige Bedingungen des Aufwachsens und Erwachsenseins erlebt hat. Die Resilienz bzw. die Fähigkeit – trotz aller widrigen Umstände – entwickelt zu haben, ein gelingendes Leben zu führen, ist bei vielen Menschen beachtlich. Nicht wenige Therapeuten und Berater sowie andere professionelle Helfer sind selbst lebendiger Beweis für die Resilienz von Menschen. Sie selbst »wissen« etwas über die Fä-

higkeit, siebenmal hinzufallen und auch noch ein achttes Mal aufzustehen (Rubin 1997).

Forschung zur Resilienz (u. a. Werner a. Smith 1992, 2001) zeigt, dass resiliente Menschen die Fähigkeit haben, im Verlauf ihres Lebens immer wieder Menschen zu finden, bei denen sie Unterstützung und wachstumsförderndes Zutrauen erfahren. Seitens der Therapeuten und Berater gilt es, auf diese Fähigkeit zu setzen und für die begrenzte Zeit des Klientenkontaktes eine weitere »Stimme« im Chor der wohlwollenden »Begleiter« zu sein. Wir können für diese Momente der Begegnungen jemand sein, der in einer Kette von vielen diesem Klienten das für ihn notwendige Zutrauen in weitere Veränderungsschritte gibt.

Harry Aponte, ein früherer Mitarbeiter von Salvador Minuchin, betont in *Bread und Spirit* (1994), dass den Klienten eben nicht nur »Brot« = Verbesserung der materiellen Situation zur Verfügung stehen sollte, sondern dass auch ihr »Geist« = ihr Vertrauen in sich selbst und die eigenen Fähigkeiten und Stärken (wieder)hergestellt werden müssen. Nur dann kann es ihnen gelingen, aus ihrer Hoffnungslosigkeit herauszutreten.

Darüber hinaus haben u. a. Imber-Black (1990) und Cirillo und Di Blasio (1992) auf eine weitere wesentliche Dynamik zwischen Klienten und Therapeuten bzw. Beratern hingewiesen. Klienten können im Umgang mit Therapeuten und Beratern Situationen herstellen, die dazu führen, dass letztlich die Klienten die Dynamik bestimmen – und nicht die Berater. So bemühen sich Letztere immer wieder, die Klienten aus den Hilfeangeboten zu »entlassen«. Die Klienten unterlaufen jedoch diese Anstrengungen, indem sie die Notwendigkeit des Fortbestehens einer Hilfe durch »erneute« Probleme »beweisen«. Die beteiligten Helfer bemühen sich in diesen Situationen entweder verstärkt um diese »Probleme« oder sind letztlich ratlos angesichts ihres immer wieder auftretenden neuen Auftretens.

Es ist also zu berücksichtigen, dass Therapeuten und Berater von Klienten in eine Dynamik der Ratlosigkeit im Umgang mit deren Problemen gebracht werden, zumal die Ratlosigkeit der beteiligten Helfer auch einen gewissen entlastenden Effekt für die Klienten hat: »Wenn der Betreuungshelfer ebenfalls nicht mit dem zwölfjährigen pubertierenden Sohn weiterkommt, dann liegt es ja nicht an uns Eltern, dass wir mit unserem Sohn nicht weiterwissen« – stimmt dann auch noch der Therapeut bzw. Berater in den Chor ein, dass es

an dem Kind liegt, dass sich die Dinge nicht verändern, dann können die Eltern erleichtert aufatmen: Das Kind hat sie in seiner Loyalität durch das weitere Bestehen seines Problemverhaltens entlastet (Conen 2002).

Vor dem Hintergrund der Ratlosigkeit der Klienten ist ebenfalls zu berücksichtigen, dass Klienten Therapeuten und Berater auch dazu verführen können, Ideen oder Rezepte für Lösungen vorzugeben. Mancher Helfer ist in solchen Momenten auch versucht, entgegen seinem sonstigen Arbeitsverständnis Anweisungen zu geben und auf die Einhaltung von Vorgaben zu bestehen. Dies geschieht trotz des Wissens, dass Klienten ihren eigenen Weg finden, sowohl mit Problemen als auch mit Vorgaben umzugehen. Hinzu kommt, dass die Vorstellung, dass die Menschen jeweils ihre eigenen Lösungsideen haben und sie nur für sich erschließen müssten, dem vielfältigen Wunsch der Klienten nach »einfachen Kochrezepten« entgegensteht. Hier gilt es, im Sinne eines Ideenbouquets (Deissler 1997) eine solche Vielfalt von Ideen und Überlegungen einzubringen, dass die Klienten aus einer Vielzahl von Möglichkeiten auswählen können. In diesem Zusammenhang erweist es sich als hilfreich, einerseits als Experte aufzutreten und z. B. möglichst viele wissenschaftlichen Studien zu zitieren, Fachliteraturdiskussionen wiederzugeben, auf Ideen von anderen Klienten oder auf eigene Ideen zu verweisen, andererseits dennoch nie den Eindruck zu hinterlassen, es gäbe nur eine einzige gültige Lösungsidee – die Auswahl aus diesem Ideenbouquet ist den Klienten zu überlassen.

In ihrer eigenen Ratlosigkeit schreiben Klienten häufig Therapeuten und Beratern eine Kompetenz in der Problemlösung zu, die schier »übermenschliche« Kräfte unterstellt. Aus dieser Annahme heraus werden Arbeitsaufträge an Therapeuten und Berater formuliert, die eine hohe Einflussnahme auf das Problem bzw. Verhalten von (bestimmten) Menschen suggerieren. Sicherlich ist es für jeden Helfer wichtig, in diesem Zusammenhang nicht nur eine klare Auftragsklärung herbeizuführen, sondern auch und vor allem die implizit vorausgesetzte Kompetenz zu hinterfragen und den Klienten ihre eigene Lösungskompetenz bewusst zu machen.

Ein letzter Aspekt in Bezug auf die Klientendynamik entspricht spiegelbildlich auch der möglichen Funktionalität von Ratlosigkeit bei Therapeuten und Beratern. Auch die Klienten können aufgrund und mit ihrer Ratlosigkeit in Loyalitätskonflikten mit Aufträgen und Bot-

schaften ihrer Herkunftsfamilie stehen. Auch ihnen ist dadurch möglicherweise ein Zugang zu Lösungsmöglichkeiten verwehrt. Aus einer Mehrgenerationenperspektive betrachtet, können Dynamiken, die zur Ratlosigkeit sowohl bei Klienten als auch beteiligten Therapeuten und Beratern führen, durchaus insofern sinnvoll und »hilfreich« sein, als sie mehrgenerationale Prozesse des Scheiterns in Lebensentwürfen (z. B. kein Aufziehen der Kinder in der eigenen Familie) aufrecht erhalten. Beziehen Therapeuten und Berater solche Mehrgenerationenaspekte nicht in ihre Arbeit mit Klienten ein, können sie in einen Strudel des »Mehr desselben« geraten und ihre Arbeit als Sisyphosleistung erleben – mit dem Ergebnis, am Ende ebenso ratlos wie die Klienten zu sein.

Erklärungsebene: Institutionelle Dynamik

In einer Vielzahl von psychosozialen Institutionen sind u. a. vor dem Hintergrund zunehmender Wirtschaftlichkeitsüberlegungen sowohl bei Kostenträgern als auch bei Anstellungsträgern Prozesse zu beobachten, die sowohl einen starken Einfluss auf die Arbeitsleistung der Mitarbeiter als auch auf die Muster der Problembewältigung der Klienten (Selvini Palazzoli et al. 1984) zu nehmen versuchen. Viele Einrichtungen der psychosozialen Versorgung sind derzeit in eklatanter Weise von einer mangelnden institutionellen Unterstützung gegenüber ihren Mitarbeitern geprägt. Die vielen strukturellen Veränderungen der letzten Jahre haben ihren Tribut gefordert: Lange wussten Mitarbeiter nicht, wer aufgrund von Umstrukturierungen ihre (neuen) Vorgesetzten sind, welches ihre Arbeitsaufgaben bleiben, welche neuen Definitionen von Arbeitsinhalten noch bevorstehen und anhand welcher Maßstäbe ihre Arbeitsleistungen gemessen werden.

Deutlich ist zu beobachten, dass professionellen Helfern in einem hohen Maße die Verantwortung für das »Arbeitsergebnis« = »Veränderung beim Klienten« gegeben wird. Dieser enorme Druck, die Lösung der Klientenprobleme herbeizuführen, stellt Mitarbeiter vor die vermeintliche Aufgabe, nach immer neuen Wegen zu suchen, Klienten für notwendige Veränderungen zu motivieren. Wenn ihnen kein Zugang zu den Klienten gelingt und diese das kritisierte Problemverhalten (z. B. Kindesvernachlässigung) nicht ablegen, kommt es immer häufiger vor, dass bei den Mitarbeitern nach den »Fehlern« gesucht wird. In diesen Fällen wird versucht, den Zugang zu Veränderungen in gewisser Weise über eine Entlastung der Klienten von

ihrem Teil der Verantwortung für die bestehende Problemsituation herzustellen. Hinter dieser vermeintlichen Entlastung ist häufig jedoch eine tiefe Resignation angesichts der Klientengeschichte zu beobachten: Denn es glaubt eh keiner, dass positive Veränderungen möglich oder tragfähig sind – wenn Klienten lediglich von ihrem Teil der Verantwortung für die bestehende Problemsituation »freigestellt« werden. Mit der Suche nach »Fehlern« in der Arbeit der Mitarbeiter gehen Auseinandersetzungen über die Vorgehensweisen und Methoden einher, gegebenenfalls wird sogar die Person eines Therapeuten und Beraters verhandelt – anstatt Optimierungsmöglichkeiten bei den Klienten zu nutzen.

Der Widerspiegelung der Klientendynamik in den jeweiligen Institutionen wird auf den verschiedensten Ebenen häufig keine Beachtung geschenkt. So werden Phänomene wie z. B. Spaltungsprozesse in einem Kinderheim, die den Prozess der Abspaltung eines Kindes aus seiner Familie widerspiegeln, oder die Entweder-oder-Haltung von suizidalen Klienten in ihrer Widerspiegelung der Verhältnisse in den Kriseneinrichtungen nicht ausreichend in der Arbeit berücksichtigt. Wenn diesen Widerspiegelungsdynamiken in der Strukturierung und Gestaltung der Hilfeangebote an Klienten entsprechend Rechnung getragen würde, könnten Mitarbeiter einen höheren Grad an notwendiger struktureller Sicherung erfahren.

Gefahren

Aus diesen Prozessen und Dynamiken ergeben sich für den jeweiligen Therapeuten bzw. Berater Gefahren. Mitarbeiter sind in hohem Maße der Gefahr von Burnout ausgesetzt, wenn sie in ihren Institutionen bzw. Einrichtungen mit den oben beschriebenen Aspekten konfrontiert sind. Schon jetzt ist bei ihnen vielfach eine hohe psychische Belastung festzustellen. Auf Kongressen werben Kliniken bereits für burnoutgeplagte Psychologen und Ärzte als Klienten – für Sozialarbeiter, Sozialpädagogen und Erzieher scheint es derzeit noch kein gezieltes Angebot zu geben.

Vielfach versuchen Therapeuten und Berater, ihre enormen Arbeitsbelastungen – vor allem die Verantwortung für Veränderungen bei den Klienten – noch aufzufangen, indem sie sich noch intensiver um Kontakte und Einflussmöglichkeiten bei ihren Klienten bemühen: Es wird beharrlich nach Gelegenheiten gesucht, doch noch einen Zugang zu finden, das Kind zum Schulbesuch zu motivieren, den Psy-

chiatiepatienten dennoch in eine eigene Wohnung entlassen zu können ... usw. Das Arbeitspensum wird erhöht, teilweise bis zum Zusammenbruch der Mitarbeiter. Hilfestellungen durch eine geeignete Personalführung in der Institution erfolgen gegebenenfalls nicht rechtzeitig.

Wenn auch für viele Therapeuten und Berater die Vorstellung abwegig ist, sich aus dem Helferberuf zu verabschieden, um sich anderen, befriedigenderen Aufgaben zuzuwenden, so geschieht es immer wieder, dass besonders die engagierten Mitarbeiter das Feld verlassen. Wiederum andere suchen eine Bewältigung ihrer Arbeitsbelastung, indem sie sich zunehmend von ihrer Arbeit (innere Kündigung) distanzieren. Manche nehmen dabei eine resignative, gegebenenfalls auch zynische Haltung gegenüber Klienten ein.

Ratlosigkeit als Ressource

Diesen dargestellten Prozessen, die sowohl auf Kosten der Therapeuten und Berater als auch der Klienten gehen, kann meines Erachtens in anderer Weise begegnet werden: die Ratlosigkeit als Ressource zu betrachten.

Um Ratlosigkeit als eine Ressource zu verstehen oder gar zu erleben, ist es notwendig, sich aus systemischer Sicht mit der Funktionalität, der Sinnhaftigkeit von Problemen – und zu diesen gehören eben auch die Ratlosigkeit des Therapeuten und Beraters und nicht nur die Probleme der Klienten – zu beschäftigen. Erst wenn sich der Mitarbeiter in eine Position bringt, die es erlaubt, den Prozess zwischen ihm, den Klienten und der Institution zu beobachten, kann es ihm gelingen, eine Distanz herzustellen, die es ermöglicht, einen Zugang zur Sinnhaftigkeit bzw. Funktionalität der eigenen Ratlosigkeit im Umgang mit den Klienten zu entwickeln.

Nachdem die Mitarbeiterinnen aus dem Betreuten Wohnen die »Verwahrlosung« der drei Bewohner als sinnhaft betrachtet hatten, gelang es ihnen, einen Zugang zu anderen Vorgehensweisen zu entwickeln. Auf die Frage, was geschehen würde, wenn die Toilette und die Küche sauber wären und endlich Zeit sei für das, was eigentlich anstehe, meinten die Mitarbeiterinnen, dann werde man endlich die Gespräche führen, die notwendig dafür seien, die eigentlichen Probleme sowohl im Zusammenleben der drei Männer als auch bei ihnen jeweils individuell anzugehen. In der folgenden Diskussion wurde deutlich, dass die drei Be-

wohner auch vor dem Hintergrund ihrer teilweise jahrzehntelangen Psychiatrieerfahrungen selbst große Angst vor dem Zutrauen zu ihren Fähigkeiten hatten. Aber auch die Mitarbeiterinnen fühlten sich unsicher bezüglich dessen, wo die Grenzen weiterer Entwicklungen bei den Bewohnern liegen könnten, auch wenn Vorgaben der Kostenträger und der Einrichtungsleitung eine Weiterentwicklung der Klienten einforderten. Es wurde deutlich, dass die Klienten sowohl sich selbst als auch die Mitarbeiterinnen vor einem zu hohen Veränderungstempo bewahrten.

Von daher entschlossen sich die Mitarbeiterinnen, in der nächsten »Besprechung« mit den Bewohnern ihre Einsicht in diese Dynamik mitzuteilen: Sie als Mitarbeiterinnen hätten verstanden, dass die Bewohner das Tempo von Veränderungen selbst bestimmen wollten. Daher würden sie als Mitarbeiterinnen darum bitten, zukünftig die Toilette sauber zu halten. Die Bewohner bräuchten jedoch nicht mehr zu befürchten, dass die Mitarbeiterinnen dies als Zeichen betrachten würden, dass man nun über »die eigentlichen Probleme« sprechen könne. Sie wollten diese Gespräche nur führen, wenn die Bewohner dies selbst wünschten. Ansonsten gebe es bei den wöchentlichen Besprechungen halt wie üblich das Organisatorische zu bereden. Wenn nichts anderes anstehe, könne die Besprechung abgeschlossen werden, oder man könne übergehen zu angenehmeren Aktivitäten, die die Bewohner gerne vorschlagen könnten – wenn sie wollten.

In der Folgezeit war es interessant zu beobachten, dass zunehmend die Toilette sauberer wurde, die drei Männer in der Küche gegenseitig mehr Rücksicht nahmen und somit gelegentlich das Interesse aufkam, zusammen Pläne für Aktivitäten zu machen und gar das eine oder andere Mal über Zukunftsideen zu sprechen. Die Mitarbeiterinnen brauchten mit den Bewohnern nicht mehr über schmutzige Toilette und Küche zu sprechen. Gegenüber ihrem Vorgesetzten und dem Kostenträger konnten sie auch nunmehr selbstbewusster ihr Vorgehen vertreten.

Oft ist bei Therapeuten und Beratern die Vorstellung stark ausgeprägt, dass wir relativ rasch und zügig auf die Lösung eines Problems zugehen könnten und sollten. Klienten erinnern uns dann mit ihren Verhaltensweisen bzw. mit der Aufrechterhaltung von Problemen daran, dass linear gedachte Lösungen nicht unbedingt zum Ziel führen. In meiner Arbeit mit Klienten ergibt sich oft die Situation, dass nach Gesprächen, die Entwicklungen »angetrieben« oder besonders bewirkende Veränderungen bewirkt haben, beim nächsten Mal eher eine ruhige und vorsichtige Atmosphäre im Raum steht. Dies erlebe ich als eine Botschaft: Zu viele, zu schnelle Veränderungen schaffen wir

nicht jedes Mal, lass uns Zeit für die Stabilisierung dieser Veränderung. Ebenso beobachte ich auch, dass es zwei Schritte vor, einen zurück gibt und Probleme wieder auftauchen, die längst überwunden schienen. Es können Aspekte hervortreten, die Zweifel aufkommen lassen daran, ob die Veränderungen jemals längerfristiger anhalten werden. Ich bezeichne diese Entwicklungen als »Schleifendrehen«. Wie bei dem amerikanischen Maler Jackson Pollock, der seinen Gemälden ein eigenes Leben (»Life of its own«) gab: Indem er die Farbe tropfen ließ, diesen Prozess in Bewegungen umsetzte, ohne Furcht vor Veränderungen an sich, auch bisher Sichtbares in ein neues Image übergehen ließ, schaffte er Neues, das letztlich ein Zusammenreffen von Hand und Auge erforderte. – Indem Wendungen auftreten, die vorher nicht erkennbar sind, aber im Nachhinein einer Sinnhaftigkeit zugänglich sind, werden neue Entwicklungen überhaupt erst ermöglicht.

Mir ist es in diesem Zusammenhang wichtig, darauf hinzuweisen, dass Therapeuten und Berater zwar meist die buddhistische Betrachtungsweise »Der Weg ist das Ziel« kennen, aber sie in ihrer Arbeit nur wenig aufgreifen. Denn vielfach ist das »Schleifendrehen« – also immer wieder das Beschreiten von Umwegen, das Abwechseln von Vorwärts- und Rückwärtsbewegungen, auch das Sich-im-Kreis-Bewegen und das Verharren im Stillstand –, das Klienten in ihrem Bemühen und in ihren Anstrengungen um Veränderungen vollführen, notwendig, um an das erhoffte Ziel zu gelangen. »Schleifendrehen« bedeutet für den Therapeuten bzw. Berater, sich immer wieder in eine Beobachterposition des Prozesses zu bringen. Gleichzeitig nimmt er in der Begleitung der Klienten Anteil am Umgang mit den im Wege stehenden Stolpersteinen, die Entwicklungen zunächst scheinbar behindern.

Vor allem ist es für mich notwendig, in solchen Momenten mit Klienten mögliche Wiederholungen von Problemen sowie mögliche Fallstricke, die den Erfolg von Veränderungen gefährden könnten, zu besprechen (Simon u. Weber 1992). In der Auseinandersetzung über Reaktionen, wenn bestimmte nicht erwünschte Verhaltensweisen wiederkehren sollten, sind zirkuläre Fragen besonders hilfreich, die das Sabotieren von Veränderungen durch die Klienten selbst thematisieren. Dies gilt auch für die beteiligten Therapeuten und Berater, die durch ihre Vorgehensweisen und Verhalten zu »Nichtveränderungen« beitragen können. Wenn man von Vorfällen spricht – statt von

»Rückfällen« (ebd.), wie dies leider oft üblich ist –, kann man brauchbare Handlungsstränge knüpfen. Diese können bewirken, dass Klienten sich und ihr Verhalten in Zusammenhang mit ihren Veränderungsängsten und ihrem -tempo setzen.

Die Erwartung, dass die Klienten nach einer erfolgreichen Therapie oder Beratung ohne Probleme dastehen, würde niemand so formulieren. Dennoch ist zu beobachten, dass rasch von »Scheitern« und »mangelndem Erfolg« gesprochen wird. Wenn sich Veränderungen als nicht so »tragfähig« erweisen, wie dies sowohl von Therapeuten und Beratern als auch von den Klienten selbst erwartet wird, neigen die Beteiligten dazu, von Scheitern zu sprechen. Ich gehe davon aus, dass in den nächsten Jahren in vielen Arbeitsfeldern der psychosozialen Versorgung versucht werden wird, die Erfolge in der Arbeit mit Klienten zu evaluieren. Es stellt sich schon jetzt die Frage: Was wird evaluiert, was wird gemessen werden? Ist es das Ergebnis oder der Prozess, der auch beinhalten kann, dass »Schleifen gedreht« werden und »Sabotagemanöver« erfolgen – was wird evaluiert und gemessen werden? Wenn von der – oftmals nur impliziert formulierten Vorstellung – Abschied genommen wird, dass am Ende eines Hilfeprozesses »keine Probleme mehr bestehen«, stellt sich umso mehr – vor allem in der Evaluation – die Frage: Was ist Erfolg in unserer Arbeit?

Wie bereits erwähnt, gilt es daher, auch den »Machbarkeitswahn« von Therapeuten und Beratern zu hinterfragen. Es ist notwendig, die eigenen Grenzen zu akzeptieren. Wir haben jedoch nicht das Recht, die Klienten aufzugeben (Conen 2002): Es ist gut möglich, dass ich mit dem, der bzw. die ich bin, mit dem, was ich kann, zu diesem Zeitpunkt, an diesem Ort und in meiner persönlichen Situation nicht der Therapeut bzw. die Beraterin sein kann, der bzw. die diesem Klienten in angemessener Weise helfen kann, seine eigenen Veränderungsschritte zu gehen. Es gilt, eine Demut gegenüber den Entscheidungen und der Eigenverantwortung der Klienten für ihr Leben zu entwickeln.

In der Ratlosigkeit von Therapeuten und Beratern kann eine Herausforderung gesehen werden, die uns nicht in Aktionismus verfallen, sondern uns »gut resignieren« lässt. Sie ermöglicht es, auch momentane Nichtveränderungen wertzuschätzen – auch wenn die Klienten dadurch erst einmal Kritik oder Nachteile in Kauf nehmen müssen.

Wenn es dem Therapeuten und Berater möglich ist, in souveräner Weise zu der eigenen Ratlosigkeit zu stehen, dann kann er diese ge-

genüber den Klienten thematisieren: »Ich weiß jetzt nicht weiter, ich habe keine Idee (mehr), was jetzt sinnvoll wäre, was Sie tun könnten. Ich bin ratlos! Was werden Sie tun?«

Oftmals ist es erst aus der Offenlegung der eigenen Ratlosigkeit heraus möglich, dass die Klienten gerade dadurch wieder Zugang zu ihren Problemlösungsideen finden und neue Schritte in Richtung zu konstruktiven Veränderungen gehen können.

Literatur

- Aponte, H. (1994): Bread and spirit. Therapy with the new poor. New York/London (Norton).
- Cecchin G. u. M.-L. Conen (2002): Mit Eltern arbeiten, die ihre Kinder loswerden wollen. (Context-Institut für systemische Therapie und Beratung, Berlin, Workshop 2002) (Unveröffentl. Manuskript).
- Cecchin, G., G. Lane u. A. R. Wendel (1993): Respektlosigkeit: Eine Überlebensstrategie für Therapeuten. Heidelberg (Carl-Auer).
- Cirillo, S. u. P. Di Blasio (1992): Familiengewalt. Ein systemischer Ansatz. Stuttgart (Klett-Cotta).
- Conen, M.-L. (Hrsg.) (2002): Wo keine Hoffnung ist, muss man sie erfinden. Aufsuchende Familientherapie. Heidelberg (Carl-Auer).
- Deissler, K. (1997): Sich selbst erfinden? Münster (Waxmann).
- Imber-Black, E. (1990): Familien und größere Systeme. Im Gestrüpp der Institutionen. Heidelberg (Carl-Auer).
- Maturana, H. R. u. F. J. Varela (1987): Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln des menschlichen Erkennens. Bern/München (Scherz).
- Rubin, L. B. (1997): The transcendent child. Tales of triumph over the past. New York (Harper Collins).
- Selvini Palazzoli, M. et al. (1984): Hinter den Kulissen der Organisation. Stuttgart (Klett-Cotta).
- Simon, F. B. u. G. Weber (1992): Vorfall oder Rückfall. Über den systemischen Umgang mit wiederkehrenden Verhaltensweisen. *Familiendynamik* 17 (1): 93-99.
- Werner, E. E. a. R. Smith (1992): Overcoming the all odds. High risk children from birth to adulthood. Ithaca, NY (Cornell University Press).
- Werner, E. E. a. R. Smith (2001): Journey from childhood to midlife. Risk, resilience, and Recovery. Ithaca, NY (Cornell University Press).