

Ein Plädoyer für Offenheit und Fachlichkeit

Fachkräfte an G|R|E|N|Z|E|N

„Ich weiß einfach nicht mehr weiter!“ – Menschen, die als „Systemsprenger“ oder „Systemprüfer“ bezeichnet werden, bringen nicht nur Systeme, sondern besonders auch die dort tätigen Fachkräfte immer wieder an die Grenzen ihrer Möglichkeiten. Stephan Friebe gibt – auf Grundlage seiner Erfahrungen in der Fort-, Weiterbildung und Supervision – Hinweise, was Mitarbeitende brauchen.

Sie tauchen fast überall auf: Menschen, die scheinbar nicht ins System passen. In Wohneinrichtungen der Eingliederungshilfe, in Werkstätten für Menschen mit Behinderungen, in der Jugendhilfe oder in psychiatrischen Einrichtungen treffen sie dann auf die dort tätigen Fachkräfte. Diese erleben Klient*innen mit schweren Verhaltensauffälligkeiten, massiv provozierenden und grenzverletzenden Handlungen. Sie werden damit konfrontiert, dass diese Personen scheinbar alle Unterstützungsangebote ausschlagen, Absprachen systematisch unterlaufen und nicht erreichbar erscheinen. Das frustriert, macht hilflos und lässt die Mitarbeitenden an den eigenen Kompetenzen zweifeln.

An fachlichen Grenzen

Scheitern gehört meist nicht in das Selbstverständnis der Fachkräfte. Wir kennen zwar alle den Satz „aus Fehlern wird man klug“, doch in Wahrheit schätzt niemand Situationen, in denen die Dinge richtig schiefgehen und man mit seinem Handlungsrepertoire erfolglos bleibt. Niemand gesteht sich gern ein, zu scheitern und an seine fachlichen Grenzen zu stoßen.

Das liegt auch daran, dass wir gelernt haben: Misserfolge werden geächtet. Spätestens in der Schule beginnt dies und prägt sich tief in unsere Psyche ein. Erfolg wird belohnt, Misserfolge werden geahndet – mit schlechten Noten, Tadel, im schlimmsten Fall mit dem Verweis aus dem Klassenverband: Klassenziel nicht erreicht. Es gibt übrigens empirische Untersuchungen, die zeigen, dass gerade in Deutschland Fehler und Misserfolge besonders unnachtsichtig geahndet werden, nicht nur in der Schule.

Misserfolg und Selbstwert

Ein positives Selbstbild und die Anerkennung von außen sind oft stark an sichtbare Erfolge gekoppelt. In dieser Logik erlebt sich der Mensch als wertvoll, wenn er erfolgreich ist. Misserfolge und Fehlschläge werden dann als persönliches Versagen erlebt. Die Person stellt sich und ihren Wert in solchen Situationen dann grundsätzlich in Frage. Werner Haisch spricht in diesem Zusammenhang von einer „selbstbewertenden Problemsicht“. Misserfolge gehen bei den Betroffenen mit einem gekränkten Selbstwertgefühl einher. Das erschwert nicht nur die Suche nach den

konkreten Ursachen für ein Scheitern. Es führt dazu, nach „Schuldigen“ zu suchen oder dem Versuch, Misserfolge vor sich und anderen zu kaschieren.

So ist es ein erster wichtiger, aber auch schwieriger Schritt, sich das eigene Scheitern einzugestehen. Gleichzeitig ist es notwendig, ein neues Verständnis für eigene Schwäche(n) zu entwickeln. Dabei kann ein einfacher Satz, der aber oft schwer zu beherzigen ist, helfen: „Ich habe versagt, aber ich bin kein Versager!“

Den eigenen Selbstwert nicht an das „Richtigmachen“, an den unmittelbaren Erfolg zu knüpfen – das ist die Kunst. Haisch spricht hier von der „praktischen Problemsicht“. Statt mit Selbstentwertung, Gekränktheit oder Scham auf ein Scheitern zu reagieren, gilt es, sich die konkrete Situation anzusehen und die einzelnen Bedingungsfaktoren zu analysieren. Nach Ursachen zu fragen, die im eigenen Handeln, aber auch in vielen anderen Umständen begründet sein können. Auf diese Weise kann dann tatsächlich aus Fehlern gelernt werden.

Offen über Grenzen sprechen

Aber dies ist leichter gesagt als getan. Denn zu der Überwindung, sich selbst ein Scheitern einzugestehen



Stephan Friebe,
Bildungs-Akademie der
Johannes-Diakonie,
Mosbach





und dann nach praktischen Lösungen zu suchen, kommt meist noch ein weiteres Problem hinzu. Neben der Enttäuschung über den eigenen Misserfolg beschäftigen sich die Mitarbeitenden in solchen Situationen häufig auch mit der Frage: „Wie stehe ich vor den Kolleg*innen da?“ Teams, die täglich mit dem genannten Personenkreis arbeiten, profitieren sehr von regelmäßiger Beratung und Supervision. Hier kann eine neue Atmosphäre geschaffen werden, offen über eigene Grenzen zu sprechen und eine neue Fehler-Kultur zu etablieren. Statt unterschwellig im Team darum zu kämpfen „wer es besser kann“, können gemeinsame Strategien im Umgang mit den so genannten Systemsprengern entwickelt werden. Das geht aber nicht von heute auf morgen. Nach meiner Erfahrung braucht es Kontinuität. Supervision als „Feuerwehr“ in Krisen einzusetzen, hilft nur sehr begrenzt.

Kontrollverlust, Hilflosigkeit und Angst

Menschen, die wir Systemsprenger nennen, können längerfristig bei Mitarbeitenden Gefühle der Ohnmacht auslösen. Ohnmacht beschreibt das Gefühl, keinen Einfluss mehr zu haben, die Kontrolle zu verlieren. Wir fühlen uns ausgeliefert und hilflos. Diese erlebte Unfähigkeit, Bedrohungen aus dem Weg zu gehen oder wirksam bekämpfen zu können, löst Angst aus. Kontrollverlust, Hilflosigkeit und Angst sind daher Phänomene, die mit Ohnmacht in engem Zusammenhang stehen.

Erlebte Ohnmacht und Gewalt

Wer sich längerer Zeit ohnmächtig fühlt, kann in einen Zustand geraten, wo er die Ohnmacht in vermeintliche Macht überführt. Und das Gefühl von Kontrolle oder die Phantasie, dass man doch nicht so schwach oder ausgeliefert sein muss, kann dann in Gewalttaten münden. So zeigen kriminologische Forschungen, dass Opfer von Gewalt oft selbst gewalttätig werden. Sie nutzen Gewalt als Mittel, die eigene Ohnmacht zu besiegen.

Auch in Einrichtungen der Eingliederungshilfe werden immer wieder Fälle bekannt, in denen betreute Menschen schwere Gewalt durch

Mitarbeitende erfahren, zum Teil systematisch und über Jahre. In der Aufarbeitung der Fälle begründen die Täter*innen ihre Übergriffe oft mit erlebter eigener Ohnmacht.

Wozu Menschen fähig sind um eigene Ohnmachtsgefühle zu besiegen, kann man ahnen, wenn man die Berichte zu den Übergriffen auf dem Wittekindshof in Bad Oeynhausen liest, die Anfang 2021 bundesweit für Aufsehen sorgten (siehe Seite 35 in dieser Orientierung). Der Vorwurf: Sie schlagen und treten, sie fixieren ihre Opfer und besprühen sie mit Tränengas.

Kriminalbeamte schildern, dass bei den Vernehmungen einige der Täter*innen kein Unrechtsbewusstsein gezeigt haben, für viele andere sei es befreiend gewesen, endlich zu sprechen.

Ort zum Reden

Leider werden oft erst als Reaktion auf kritische Ereignisse oder Krisen Mitarbeiterschulungen und Supervision angesetzt. Dabei ist bekannt, wie wichtig es (nicht nur) für Mitarbeitende in der Arbeit mit Menschen mit herausfordernden Verhalten ist, einen Ort zum Reden zu haben.

Supervision kann diesen Rahmen bieten, eine besondere Qualität und eine Ruhe schaffen, um aus dem hektischen und stressigen Alltag herauszutreten. Hier können sich Mitarbeitende über Berufliches austauschen, über belastende Arbeitssituationen und auch über damit verbundene Gefühle sprechen. Ein entscheidender Schritt, Ohnmachtsgefühle nicht in Gewalt umschlagen zu lassen.

Selbstvertrauen durch Fachlichkeit

Neben Supervision sollten Mitarbeitenden regelmäßige Fortbildungen angeboten werden. Diese leisten einen wichtigen Beitrag, die so genannten Systemsprenger besser zu verstehen und können den Fachkräften ganz neue Zugänge in der Begleitung eröffnen.

Kenntnisse über Hintergründe und Ansätze zur Erklärung und Deutung von herausfordernden Verhaltensweisen zu erarbeiten, führen bei den Mitarbeitenden auch zu einer deutlichen emotionalen Entlastung. Wenn Verhaltensweisen nicht mehr völlig unverständlich,

unerwartet und unerklärbar bleiben, vermindert dies Gefühle der Hilflosigkeit und Ohnmacht. Darüber hinaus kann in Fortbildungen durch den Zuwachs an fachlicher Kompetenz ein neues Selbstvertrauen in die eigenen Fähigkeiten entstehen. Besonders gute Erfahrungen habe ich in diesem Zusammenhang gemacht, wenn neben der Vermittlung und Erarbeitung von grundlegenden Kenntnissen, immer auch einzelfallbezogen gearbeitet wird und bereits in der Fortbildung der Transfer auf die konkrete Praxis erfolgt.

Deeskalationsstrategien können erlernt, vertieft und erprobt werden. Fortbildungen sollten den Rahmen bieten, ganz konkrete Verhaltensweisen und Reaktionen auf herausforderndes Verhalten im geschützten Rahmen immer wieder einzuüben, damit sie in Konfliktsituationen angewandt werden können und Mitarbeitende dann nicht wieder nur impulsiv reagieren.

Verständnis für Geworden-Sein

Ganz entscheidend für einen konstruktiven Umgang mit den Menschen, die wir Systemsprenger nennen, ist der Perspektivwechsel: der Versuch der Mitarbeitenden, sich in die Lebenssituation der Systemsprenger hineinzusetzen. Dabei geht es um ihre aktuelle Situation, aber auch um das Geworden-Sein, ihre Geschichte(n) und um ihre Zukunftsperspektiven. Hier können dann zum Teil ganz erstaunliche Parallelen zur Situation der Mitarbeitenden festgestellt werden.

Du bist hier nicht richtig

Das Leben der so genannten Systemsprenger ist meist in hohem Maße durch Gefühle der Verunsicherung und Ohnmacht geprägt. Schon ihr Etikett „Systemsprenger“ macht deutlich, dass sie eben nicht in die „klassischen“ Systeme passen. So empfangen sie immer wieder die Botschaft „du bist hier nicht richtig“. Häufige Wechsel der Institutionen, viele Brüche kennzeichnen das Leben dieser Menschen. Das wirkt ungeheuer verunsichernd. „Wo gehöre ich hin?“ „Wer steht zu mir?“ „Wer bin ich?“ Diese zentralen Fragen zur eigenen Identität und sozialen Zugehörigkeit bleiben durch ihre besondere Lebenssituation meist unbeantwortet.

Dazu kommt das Gefühl der Ohnmacht. So herausfordernd, wild, aggressiv und daher „mächtig“ diese Personen nach außen wirken, am Ende bleiben sie die Unterlegenen und sind nicht souverän in ihren Lebensentscheidungen. Da ist die Macht der Behörden, Ämter und Institutionen, die über ihren Aufenthalt, über Maßnahmen und finanzielle Zuwendungen entscheiden. Da bleibt die Überlegenheit der Professionellen, die letztlich doch am längeren Hebel sitzen, Sanktionen und Strafen verhängen können oder über Zuschreibungen, Diagnosen und Gutachten ihre Definitionsmacht über sie beweisen.

Dies zu reflektieren, auch dafür können Supervision und Fortbildungen einen geeigneten Rahmen schaffen.

Abschied von der Machbarkeitsideologie

So wichtig fachliche Kompetenzen sind, ein empathisches Einfühlen in das Gegenüber, ein gutes Repertoire

an Handlungsstrategien und die Bereitschaft, immer wieder neu anzufangen – einer vielleicht bitteren, aber unvermeidlichen Erkenntnis müssen sich Mitarbeitende letztlich auch stellen: Wir haben nicht alles unter Kontrolle! Unser Einfluss ist sogar oft sehr begrenzt. Dies gilt selbstverständlich nicht nur in der Arbeit mit so genannten Systemsprengern, sondern ganz grundsätzlich und für unser ganzes Leben.

Es scheint mir aber in unserer modernen Gesellschaft einen starken Trend zu geben, diese Realität auszublenden. Stattdessen wird propagiert: „Alles ist möglich!“ – Wir müssen uns nur genügend anstrengen und die passende Strategie finden. Unzählige Ratgeber in Buchform, Online-Artikel, Blogs und Webinare verkünden diese Botschaft. Und wenn es uns nicht gelingt, dann waren wir nicht diszipliniert genug, haben uns zu wenig angestrengt, zu früh aufgegeben oder haben den falschen Ratgeber gelesen.

Demütige Einsicht

„Systemprüfer“ bedeuten für Mitarbeitende auch die Herausforderung, sich der eignen Unzulänglichkeit zu stellen.

Letztlich braucht es die demütige Einsicht, dass ich eben nicht alles im Griff haben kann. Diese Einsicht kann helfen, nicht zu verzweifeln, sich nicht inkompetent oder wertlos zu fühlen, wenn trotz aller Bemühungen die Resultate nicht die erwarteten sind.

Mitarbeitende brauchen Menschen, die sie in diesem Denken unterstützen und begleiten und eine sie umgebende (Einrichtungs-)Kultur, die gute Arbeit nicht nur an unmittelbaren Erfolgen misst. Sie brauchen Orte und Gelegenheiten, wo man offen über Schwächen, Fehler und Grenzen reden darf und in der Dankbarkeit und Demut keine leeren Floskeln auf Hochglanzbroschüren bleiben. ■

LETZTLICH BRAUCHT ES DIE DEMÜTIGE EINSICHT, DASS ICH EBEN NICHT ALLES IM GRIFF HABEN KANN.

Quellen (Auswahl):

- Gelfand, M. J., u. a. (2011): Cultural Influences on Errors: Prevention, Detection, and Management; <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9780203817827-18/cultural-influences-errors-prevention-detection-management-michele-gelfand-michael-frese-elizabeth-salmon>
- Haisch, W., Kolbe, H. (2016): Gestaltung der Lebens- und Arbeitsqualität in sozialen Diensten: Planung und Organisation (Reihe Pädagogik 47), Centaurus Verlag & Media UG
- Kopp-Wichmann, R. (2018): Ohnmacht begleitet unser Leben. Wir müssen lernen, sie zu ertragen. <https://www.persoenlichkeits-blog.de/article/111094/ohnmacht-ertragen>
- Kühn, E. (2018): Ohnmacht – Über das Gefühl, das Leben nicht im Griff zu haben. <https://de.in-mind.org/article/ohnmacht-ueber-das-gefuehl-das-leben-nicht-im-griff-zu-haben?page=2>