

Ressourcen- und lösungsorientierte Vorgehensweisen Sozialer Arbeit im Zwangskontext

Fallbeispiel

Herr M., Jg. 1960, ist seit 6 Monaten erwerbslos. Seine letzte Stelle hat er laut Arbeitszeugnis aus Gründen der Umstrukturierung des Betriebes verloren. Er hat bisher pro Monat acht Bewerbungen verschickt, genau die von der Arbeitsbehörde geforderte Anzahl, und wurde zu keinem einzigen Vorstellungsgespräch eingeladen. Seine Unterlagen erhielt er oft gar nicht zurück oder mit der Begründung, dass ein anderer Bewerber dem Anforderungsprofil besser entsprochen habe.

Herr M. wurde vom Personalberater der Arbeitsbehörde in die der Behörde angegliederte Sozialberatung geschickt. Mit seinen guten Arbeitszeugnissen hätte er nach Einschätzung des zuständigen Personalberaters durchaus eine Chance für eine Wiederanstellung. Er habe aber den Anspruch, dass seine neue Stelle der letzten exakt entsprechen müsse, was so aus Sicht des Personalberaters nicht realistisch ist, weil sich Herr M. innerhalb des Betriebs in eine verantwortungsvolle Position hinein gearbeitet hat, ohne die entsprechende Ausbildung zu besitzen. Er vermutet zudem, Herr M. könnte sich im Bewerbungsverfahren mehr engagieren. Der Auftrag an die Sozialberatung geht dahin, mit Herrn M. seine berufliche Perspektive auszuweiten und so die Chance für eine Anstellung zu erhöhen. Gleichzeitig soll mit Herrn M. ein Qualifikationsprofil ausgearbeitet und eine geeignete Strategie für die Stellensuche entwickelt werden.

Voraussetzungen für eine lösungsorientierte Beratung

Ins erste Gespräch kommt Herr M. nicht als Kunde, der von der Notwendigkeit eines Veränderungsprozesses überzeugt ist und aktiv daran arbeitet. Der Beziehungstypus, in dem er sich mit der Sozialarbeiterin befindet, trägt eher die Kennzeichen einer Klagenden-Beziehung (De Jong / Berg 1999). Er sieht die Herausforderung weniger bei sich selber als beim Personalberater der Arbeitsbehörde, ihm eine geeignete Stelle zu beschaffen. Weshalb er in die Sozialberatung geschickt wird, ist ihm nicht klar und er fühlt sich durch diese Auflage des Personalberaters schikaniert. Dazu kommt seine Verbitterung über die Kündigung, die für ihn aus heiterem Himmel gekommen ist und die er nicht akzeptieren kann. Gleichzeitig hat er Angst, nach so vielen Jahren im gleichen Betrieb den Anforderungen einer neuen Stelle nicht genügen zu können.

Sozialarbeiterin F. ihrerseits hat den Auftrag, im Rahmen ihrer Möglichkeiten dazu beizutragen, dass Herr M. so schnell und nachhaltig wie möglich in den ersten Arbeitsmarkt reintegriert wird.

Die Voraussetzungen für eine Beratung im engeren Sinn, in deren Kontext lösungsorientierte Gesprächsführung verortet ist (Gerber-Eggimann 2008), sind für Sozialarbeiterin F. und Herrn M. also nicht fraglos gegeben, sondern müssen diskursiv ausgehandelt werden.

Herr M. hat die Dienstleistungen der Sozialberatung nicht erbeten, sondern sie wurden ihm angeboten bzw. verordnet (Kähler 2001) und die Sozialarbeiterin kann nicht damit rechnen, dass Herr M. sie à priori als Unterstützung wahrnimmt. Die Tatsache, dass sie sich nicht nur an den Anliegen des Klienten orientieren kann, sondern auch bürokratische und juristische Regeln berücksichtigen muss, trägt möglicherweise dazu bei, dass die Sozialarbeiterin als Vertreterin einer (staatlichen) Autorität gilt (ebd.). Je nachdem, welche Erfahrungen Herr M. bisher mit Institutionen gemacht hat, wird er sich mehr oder weniger gut beraten oder unter Druck fühlen.

Als systemisch-lösungsorientierte Beraterin geht Sozialarbeiterin F. von der Annahme aus, dass man niemandem Veränderungen aufzwingen kann. Unter Druck ist es höchstens möglich, Anpassungsleistungen zu verlangen. Aber welchen Sinn macht das, wenn der Klient die künftige Arbeitgeberin von seinen Fähigkeiten selber überzeugen und die entsprechenden Leistungen erbringen muss, wenn er eine Stelle erhalten bzw. behalten will? Sie steht also zusätzlich zum oben beschriebenen bekannten doppelten bzw. mehrfachen Mandat in der Sozialarbeit vor der Herausforderung, den Klienten so ins Boot zu holen, dass er *trotz* Druck

oder Zwang eigenverantwortliche Veränderungsprozesse in Gang bringt. Ausgangspunkt für die Zusammenarbeit muss daher auch im Zwangskontext ein Anliegen sein, das den Klienten beschäftigt, stört oder belastet, denn, auch das eine Annahme, die dem beraterischen Hintergrund der Sozialarbeiterin F. entspricht, es braucht systemisch gesehen ein Ungleichgewicht, welches ins Gleichgewicht kommen will, damit ein Mensch die Strapazen einer Veränderung auf sich nimmt.

Deshalb strebt Sozialarbeiterin F. in der Zusammenarbeit mit Herrn M. ein tragfähiges Arbeitsbündnis an. Sie orientiert sich dabei am Konzept von Pflicht und Kür (ebd.), d.h. sie bewegt sich mit dem Klienten zusammen im Rahmen, den die Erwartungen der Arbeitsbehörde an den Klienten bildet und zeigt ihm zudem auf, dass für ihn in der Beratung die Möglichkeit besteht, Unterstützung für seine eigenen Ziele und Anliegen zu bekommen. Ihre Erfahrung zeigt, dass die KlientInnen die Beratung zwar in der Regel nicht aus freien Stücken aufsuchen, sondern von den PersonalberaterInnen geschickt werden, jedoch nicht zwangsläufig unmotiviert sind. Im Gegenteil, in der Regel bringen KlientInnen Erwartungen mit. Diese können mehr oder weniger umfangreich, konkret oder realistisch sein. Sozialarbeiterin F. sieht es als ihren professionellen Auftrag an, die KlientInnen bei Ausarbeitung eines gangbaren Weges in eine definierte Richtung zu begleiten und mit ihnen eine Vereinbarung auszuhandeln, welche klar macht, wer was wie wann tut und wer wofür die Verantwortung trägt. Unterwegs begegnet ihr manchmal die Schwierigkeit, dass sich die Ziele der Behörde und der KlientInnen zwar aus einer Metaperspektive gesehen nicht grundsätzlich widersprechen - denn letztlich wollen beide Seiten, dass die KlientInnen eine geeignete Stelle finden - in der Praxis jedoch keineswegs klar ist, ob beide Parteien, KlientIn und AuftraggeberIn, an einem Strick ziehen. Einerseits können die Vorstellungen darüber, was eine geeignete Stelle ist, weit auseinander gehen und andererseits gibt es auch unterschiedliche Wege und Strategien, um dahin zu kommen, und nicht alle sind für beide Seiten akzeptabel.

Falls es nicht auf Anhieb möglich ist, mit dem Klienten ein Anliegen zu definieren, das in seinem eigenen Interessensbereich liegt und sich mit dem Grundauftrag der Sozialarbeiterin deckt, geht es darum, eine Übereinstimmung der Zielrichtung innerhalb der Beratung zu finden und den Klienten für die anstehenden Veränderungen zu gewinnen. Es braucht Zeit, persönliches Engagement und viel Fingerspitzengefühl sowie beraterische Geschicklichkeit, mit dem Klienten diese Kurve zu kriegen.

Für Situationen, in denen keine Möglichkeiten der Zusammenarbeit sichtbar werden und sich die Vorbehalte der KlientInnen besonders hartnäckig halten, hat sie ein paar ganz spezielle Fragen parat. Sie stellt dann beispielsweise fest, dass sie, die Sozialarbeiterin, und er, der Klient, in der gleichen Position sind, beide müssen dem Auftrag der Behörde gerecht werden, und fragt: „Können wir darüber sprechen, welche Möglichkeiten es gibt, aus dieser Situation herauszukommen?“ (Conen/Cechhin 2007: 192). Oder sie anerkennt, dass sich weder der Klient für sie entschieden hat noch sie für den Klienten. Sie stellt dar, dass sie ihre Arbeit macht und der Klient sein Geld braucht. Für beide ist es nicht zentral, dass sich etwas verändert, denn der Personalberater wird entscheiden, ob er mit den Ergebnissen der Beratung zufrieden ist. Anschliessend fragt sie, ob der Klient eine Möglichkeit sehe, im vorgegebenen Rahmen in „irgendeiner Art und Weise zusammenzuarbeiten“ (ebd.: 184).

Wenn es gelingt, einen gemeinsamen Auftrag zu definieren und die KlientInnen in die Verantwortung für ihr eigenes Leben zu holen, wird die Zusammenarbeit leichter und effektiver. So oder so bleibt die Sozialarbeiterin F. ihrer Haltung treu, die besagt, dass sie den KlientInnen Anstösse geben kann und diese selber dafür zuständig sind, ob und wie sie die Ideen annehmen bzw. umsetzen.

Auf dem Weg zum Arbeitsbündnis

Davon auszugehen, dass das Anliegen des Klienten der Anknüpfungspunkt für die Zusammenarbeit ist, heisst nicht, dass der bürokratisch-kontrollierende Teil des Auftrags ausgeblendet wird. Den Konflikt zwischen sich widersprechenden Zielrichtungen und/oder Vorstellungen über Vorgehensweisen, kann sich Sozialarbeiterin F. aus ressourcen- und lösungsorientierter Sicht nicht ersparen. Anzunehmen, man könne sich von den oft als unangenehm empfundenen kontrollierenden Rollenanteilen distanzieren, um ungehindert auf die Bedürfnisse der KlientInnen eingehen zu können, würde auf einem Missverständnis in Bezug auf den vertretenen Beratungsansatz beruhen (Gerber-Eggimann 2005). Ebenso verfehlt wäre das manipulative Benutzen der lösungsorientierten Instrumente, um die KlientInnen „von selbst“ zur Einsicht kommen zu lassen, dass sie möchten, was sie sollten oder müssen.

Gefragt ist vielmehr Transparenz in Bezug auf die unterschiedlichen Wirklichkeitssichten, Bedürfnisse und Aufträge. Die Soziale Arbeit ist in diesem Arbeitsfeld gefordert, den KlientInnen die Kontrolle über ihr Handeln innerhalb des Zwangskontextes zurückzugeben und sie durch das klare Darlegen der Verhältnisse zu ermächtigen, informierte Entscheidungen zu treffen. Dazu gehören ein bewusster und differenzierter Umgang

mit den eigenen Rollen sowie ein Aufzeigen des Handlungsspielraums der KlientInnen. Auf diesem Boden kann später ein beratender Auftrag an die Sozialarbeiterin zustande kommen.

Um diesen Voraussetzungen Rechnung zu tragen, gibt es verschiedene Möglichkeiten. In vielen Arbeitsbereichen bewährt es sich, wenn eine Rollenteilung vorgenommen wird: Eine Behörde, ein Aufsichtsgremium oder ein öffentlicher Dienst übernimmt die Verantwortung für das Setzen des Rahmens und für die Formulierung von klaren Anforderungen an die KlientInnen. Ein ausführender, beratender, klientennaher Dienst kann auf dieser Grundlage eine Zusammenarbeit mit den KlientInnen etablieren, welche zum Ziel hat, die geforderten Veränderungen zu unterstützen und damit schlimmeren Konsequenzen vorzubeugen. Das sind Modelle, wie sie etwa bei der Bewährungshilfe oder der Familienbegleitung praktiziert werden und unter dem Namen *Detriangulation* bekannt sind (Conen / Cecchin 2007).

In anderen Bereichen haben die SozialarbeiterInnen die unterschiedlichen Rollen, die man gewöhnlich als „Hilfe“ und „Kontrolle“ bezeichnet, in Personalunion zu vertreten, z.B. in der ambulanten Jugendarbeit oder in öffentlichen Sozialdiensten.

Dazwischen gibt es viele Mischformen, bei denen SozialarbeiterInnen sich vorwiegend als BeraterInnen definieren und gleichzeitig Aufträge ausführen, die eine Aufsichtsdimension enthalten, ohne dass eine übergeordnete Instanz in Erscheinung tritt, welche für die KlientInnen ansprechbar wäre und zur Verantwortung gezogen werden könnte.

In so einem Zwischenbereich ist Sozialarbeiterin F. tätig. Einerseits erhält sie die Aufträge von der Arbeitsbehörde und es wird von ihr erwartet, dass sie ihren Teil zur allgemeinen Zielsetzung der Organisation, KlientInnen so rasch und nachhaltig wie möglich in den Arbeitsmarkt zu integrieren oder anderen Sozialversicherungen zu überweisen, beiträgt. Andererseits hat sie selber keine Weisungsbefugnis und muss auch keine Sanktionen aussprechen, sondern kann sich mehrheitlich darauf konzentrieren, die KlientInnen in ihren Zielsetzungen zu unterstützen.

Um sich und ihren KlientInnen ihre Rollen immer wieder bewusst zu machen, benutzt die Sozialarbeiterin F. unterschiedliche Stühle¹:

Als *Beraterin* stellt sie sich mental an die Seite der KlientInnen. Sie nimmt diese mit ihren schwierigen Situationen sowie mit ihren Bedürfnisse und Ressourcen wahr. Mit einer lösungsorientierten Vorgehensweise trägt sie im Gespräch dazu bei, dass die KlientInnen ihre Wünsche in Ziele konkretisieren und ihre Zuversicht stärken, diese erreichen zu können. Sie arbeitet mit ihnen geeignete Strategien aus, reflektiert mit ihnen die damit gemachten Erfahrungen und unterstützt sie dabei, die entsprechenden Schlüsse daraus zu ziehen und ihre Vorgehensweisen anzupassen.

Auf dem Stuhl der *Expertin* stellt sie den KlientInnen ihr Wissen über Bewerbungsstrategien zur Verfügung, hilft ihnen, ihre Unterlagen ansprechend zu gestalten, trainiert mit ihnen Gesprächssituationen oder zeigt ihnen, auf welchen Kanälen sie zu wichtigen Informationen kommen. Sie informiert sie auch über ihre rechtliche Situation, über die Anforderungen seitens der Behörde und über die Angebote der Sozialberatung.

Als Beauftragte der Behörde hat die Sozialarbeiterin F. eine *Kontrollfunktion* in dem Sinn, dass sie den PersonalberaterInnen über die Ergebnisse des Beratungsprozesses Bericht erstattet. Würde sie mit Herrn M. die Erfahrung machen, dass dieser sich nicht in adäquater Weise um eine neue Stelle bemüht bzw. in der Beratung nicht aktiv mitarbeitet, könnte das Auswirkungen auf die weitere Zusammenarbeit mit der Arbeitsbehörde haben. So hätte der Personalberater zum Beispiel die Möglichkeit, Herrn M. Stellen zuzuweisen, die er für geeignet hält oder ihn in ein Integrationsprogramm zu vermitteln. Würde Herr M. diesen Aufforderungen nicht Folge leisten, müsste er Kürzungen der Versicherungsgelder hinnehmen.

Diese Kontrollfunktion haben SozialarbeiterInnen auch in anderen Institutionen: als MitarbeiterInnen bei einem öffentlichen Sozialdienst sorgen sie für die Einhaltung der Unterstützungsrichtlinien, im Rahmen des Kindsschutzes muss eine mögliche Gefährdung von Kindern abgeklärt werden, in einer betreuten Wohngemeinschaft gilt es die Hausregeln durchzusetzen etc.

¹ Diese drei Positionen entsprechen den drei grundsätzlichen Möglichkeiten, mit Konflikten umzugehen: Macht einsetzen, unabhängige Kriterien festlegen und Lösungen gemeinsam aushandeln (Fisher et al. 1984).

Interventionsmöglichkeiten in der Arbeit mit Herrn M.

In diesem Abschnitt wird exemplarisch beschrieben, wie verschiedene Schritte im Beratungsprozess aussehen können. Natürlich gibt es bei jedem Schritt auch andere Möglichkeiten des Vorgehens.

Eine Beratung im engeren Sinn kann Sozialarbeiterin F. Herrn M. anbieten, sobald dieser in den Beziehungsmodus des Kunden wechselt, d.h. ein Bewusstsein dafür entwickelt hat, dass er selber Teil der Lösung ist und das Angebot der Sozialberatung nutzt, um seinem Ziel einen Schritt näher zu kommen (De Jong / Berg 1998). Bis dahin haben die beiden ein gutes Stück Weg zurückzulegen.

Da Herr M. zu Beginn des ersten Gesprächs deutlich macht, dass er skeptisch ist und nicht annimmt, von ihr die richtige Unterstützung erhalten zu können, weil er ja eigentlich nur eine passende Stelle brauche, die es anscheinend nicht gebe, steigt Sozialarbeiterin F. nicht auf dem „klassischen“ Weg in die Zusammenarbeit ein, auf dem sie zuerst die Erwartungen der KlientInnen erfragt und mit den Erwartungen der PersonalberaterInnen in einen Zusammenhang stellt bzw. Gemeinsamkeiten und Unterschiede herausarbeitet, um dann den Pflicht- und Küranteil mit den KlientInnen zu definieren.

Sie beschränkt sich darauf, Herrn M. die Rahmenbedingungen der Beratung zu erläutern und aufzuzeigen, was die Dienstleistungen der Sozialberatung im Einzelnen sein können. Gleichzeitig macht sie darauf aufmerksam, dass sie sowohl den Auftrag des Personalberaters ernst nimmt wie auch an der Sichtweise und den Bedürfnissen des Klienten interessiert ist und dass es ihr wichtig ist, mit Herrn M. zusammen herauszufinden, was passieren müsse, damit er auf dem Weg zu seinem Ziel einen wesentlichen Schritt vorwärts komme. Sie macht transparent, welche Informationen sie vom Personalberater erhalten hat und wie sich die Zusammenarbeit zwischen Sozialberatung und Behörde gestaltet bzw. was die Freiräume und Verpflichtungen sind. Damit schafft sie eine wichtige Grundlage dafür, dass sich der Klient später informiert entscheiden kann, ob er der Zusammenarbeit mit der Sozialberatung zustimmt.

Als Feststellung erwähnt Sozialarbeiterin F., es sei nicht selbstverständlich, dass Herr M. in die Beratung gekommen ist. Unterstellend, dass niemand etwas Sinnloses tut, nimmt sie diesen Effort des Klienten als Hinweis dafür, dass er sich etwas von der Zusammenarbeit verspricht. Damit hebt sie hervor, dass sein Erscheinen eine Entscheidung des Klienten darstellt und betont seine Verantwortung für sein Hiersein (Conen/Cecchin 2007).

Nachdem Herr M. keine Fragen mehr zu den Angeboten und Rahmenbedingungen hat, steigt Sozialarbeiterin F. in das Gespräch ein. Sie bemüht sich als erstes um die Herstellung einer Beratungsbeziehung, die es ermöglicht, dass Herr M. in eine Haltung der Neugierde und Offenheit wechselt.

Sie wendet sich der schwierigen Situation des Klienten zu und lässt ihn seine Sichtweise schildern. Nicht nur seine Verletzung durch die Kündigung verschafft sich Raum, sondern auch finanzielle Sorgen sowie die Unsicherheit über die eigene berufliche Zukunft. Sozialarbeiterin F. äussert ihr Verständnis und pflichtet den affektiven Seiten seines Erlebens bei. Seine Wirklichkeitskonstruktionen lässt sie als solche stehen. Da Herr M. sich des Verständnisses und Mitgefühls der Sozialarbeiterin rasch sicher ist, erschöpfen sich seine Klagen bald (Schmitz 2002) und es wird möglich, im Gespräch einen Schritt weiter zu gehen.

Aufgrund der Vorgeschichte, erscheint es Sozialarbeiterin F. wichtig, Herrn Ms Zuversicht, zu einer guten Lösung zu kommen, und sein Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten zu stärken. Beides wird sich sowohl positiv auf die Beratungsbeziehung auswirken wie auch auf Herrn Ms Motivation, aktiv an der Lösungsfindung mitzuarbeiten. Zudem können damit Grundlagen erarbeitet werden, die Herrn M. darauf vorbereiten, seine Stärken im Bewerbungsverfahren überzeugter und entschlossener zu verkaufen.

Deshalb begibt sich Sozialarbeiterin F. mit Herrn M. auf „Schatzsuche“. Sie befragt ihn zu seinen Tätigkeiten in der letzten Anstellung, kristallisiert daraus alles heraus, was als Stärken und Fähigkeiten in ein Qualifikationsprofil geschrieben werden könnte und macht die Ergebnisse auf Zetteln sichtbar. Als Herr M. nichts mehr einfällt, zieht sie die virtuellen Einschätzungen relevanter Bezugspersonen hinzu, wie z.B. der ehemaligen Arbeitskollegen, der Familie, der Kollegen aus dem Turnverein und dem Alpinistenclub. Herr M. staunt über die ansehnliche Liste, die dabei schon in der ersten Sitzung zusammen kommt. Seine Stimmung bessert sich im Lauf des Gesprächs merklich und er ist einverstanden, in wenigen Tagen wieder einen Termin zu vereinbaren.

Für die zweite Sitzung bringt Herr M. auf Aufforderung der Sozialarbeiterin F. seine Bewerbungsunterlagen mit und erzählt von seinen bisherigen Bewerbungsbemühungen. Die Sozialarbeiterin würdigt das bisher Geleistete und wertet die Erfahrungen mit Herrn M. aus. Dabei stellt sie ihr Wissen als *Expertin* zur Verfügung. Ein Vergleich seiner Unterlagen mit den in der letzten Sitzung gesammelten Fähigkeiten und Fertigkeiten macht offensichtlich, dass die Unterlagen ein wenig plastisches Bild seiner Stärken zeichnen. Sie zeigt ihm auf, worauf Personalverantwortliche bei der Auswahl der Dossiers achten und macht Beispiele für frische und authentische Formulierungen.

Herr M. wird aufmerksam für die Argumente der Sozialarbeiterin. Die Metapher, dass sich ein guter Wein in einer ansprechenden Verpackung besser verkaufen lasse und es sich für einen wertvollen Tropfen doch lohne, in ein schönes Design zu investieren, überzeugt ihn. Er kann sich in die Rolle des Käufers eindenken, der zwar etwas von Wein versteht und diesen nur nicht nach der Etikette ausliest, aber wenn er zwei qualitativ ähnliche Flaschen hat, doch die Ästhetik mitberücksichtigt.

Damit ist Herr M. in Bezug auf die Überarbeitung der Bewerbungsunterlagen und das Training von Bewerbungsgesprächen als Kunde gewonnen. Die Wahrscheinlichkeit, dass er sich die Informationen, welche ihm die Fachperson vermittelt, aneignen und für seine Situation produktiv umsetzen wird, ist gewachsen. Systemisch ausgedrückt bedeutet dies, der Klient hat seine Systemgrenzen ein Stück weit geöffnet und ist bereit, Neues aufzunehmen und zu verarbeiten. Im Hinblick auf das Arbeitsbündnis ist nun ein wesentlicher Schritt getan: es besteht ein konkretes Ziel und eine Vorstellung davon, was der Beitrag des Klienten sein wird und wie ihn die Sozialarbeiterin dabei unterstützen kann.

Als *Expertin* erläutert ihm Sozialarbeiterin F. nun den Nutzen und Aufbau eines Qualifikationsprofils, das dem Bewerbungsdossier beigelegt wird und den Lebenslauf ergänzt, und gibt ihm die Aufgabe, die in der ersten Sitzung gemeinsam erstellte Liste der Fähigkeiten und Fertigkeiten bis zur nächsten Sitzung zu vervollständigen und dafür allenfalls noch weitere Bezugspersonen zu befragen.

Im nächsten Gespräch unterstützt Sozialarbeiterin F. den Klienten dabei, seine Unterlagen zu überarbeiten. Die Freude des Klienten über das ansprechende Dossier macht einer missmutigen Stimmung Platz, als die Sozialarbeiterin wissen will, wo sich Herr M. als nächstes zu bewerben gedenkt. Ihr Nachfragen führt zum Ergebnis, dass es aus Sicht des Klienten sehr wenig Stellen gibt, die für ihn in Frage kommen. Deshalb bewirbt er sich auch auf solche Inserate, die überhaupt nicht in sein Kompetenzgebiet gehören.

Durch den *Auftrag der Arbeitsbehörde* spürt Sozialarbeiterin F. einen gewissen Druck. Sie weiss, dass Herrn Ms Chancen, so zu einer guten Lösung zu kommen, sehr klein sind. Wenn man dabei berücksichtigt, dass er schon seit 6 Monaten keiner Erwerbstätigkeit nachgeht, sieht es noch düsterer aus.

Als *Beraterin* nimmt Sozialarbeiterin F. wahr, dass sich Herr M. dieser Zusammenhänge zwar mindestens teilweise bewusst ist, aber durch seine Verunsicherung in einer rigiden Haltung festsetzt. Deshalb möchte sie den Druck auf ihn im Moment nicht zusätzlich erhöhen, indem sie ihn aus rechtlicher Sicht auf seine prekäre Situation aufmerksam macht und ihn auffordert, sich auf andere Stellen zu bewerben.

Stattdessen beginnt sie in der nächsten Sitzung, mit Herrn M. seine verschiedenen Möglichkeiten in einem Feedforward-Gespräch auszuloten. Wo wird er in 6 Monaten stehen, wenn er sich weiterhin bewirbt wie bis anhin und was werden die Folgen in Bezug auf seine Zielsetzung und seine allgemeine Lebenssituation sein? Wie viele Inserate für passende Stellen wird er wahrscheinlich in den nächsten 6 Monaten finden? Wie viele Bewerbungen wird er geschrieben haben und was könnten die Ergebnisse sein? Hat Herr M. Erklärungen dafür? Gibt es andere Szenarien? Sozialarbeiterin F. lässt Herrn M. die Chancen, mit verschiedenen Vorgehensweisen innerhalb der nächsten 6 Monate seinem Ziel näher zu kommen, einschätzen und trägt die Werte auf einer Skala ein.

Dabei lässt sie sich von ihrem echten Interesse für die Wirklichkeitssicht des Klienten leiten, fragt aus einer Haltung des Nichtwissens nach und denkt sich in die Systemlogik des Gegenübers ein.

Aus der Sicht der *Expertin* hinterfragt sie hier und da Zuschreibungen, Erklärungsketten oder Gewissheiten und Befürchtungen und stellt ihre Aussagen neben diejenigen des Klienten, als Möglichkeit, wie man die Dinge auch wahrnehmen und erklären kann. Dazu lässt sie ihre eigenen Erfahrungen, Erlebnisse ihrer zahlreichen KlientInnen und Erkenntnisse aus statistischen Erhebungen einfließen.

Diese Interventionen haben nicht das Ziel, eine passende Lösung für Herrn M. zu bieten, sondern nur, seinen Denk- und Handlungsspielraum zu erweitern und als kleine Verstärkungen ein festgefahrener Gedankengefüge in Bewegung zu bringen. Herr M. bleibt dabei der Experte für seine Situation und denkt mit Hilfe der Sozialarbeiterin über Konsequenzen von möglichen Entscheidungen nach (Conen/Cecchin 2007). Das drückt Sozialarbeiterin F. sprachlich dadurch aus, dass sie im Konjunktiv spricht, sich forschend und fragend mit dem Klienten zusammen vortastet und ihm den Freiraum lässt, einer alternativen Sichtweise zuzustimmen, nicht

darauf einzugehen oder sie zu verwerfen. Damit gibt sie ihrer Ansicht Ausdruck, dass Herr M. die Verantwortung für sein Leben und das Erarbeiten einer guten Lösung trägt. Gleichzeitig kommt der Klient auf diese Weise mit seinen Gefühlen in Kontakt. Durch das Erleben der verschiedenen Szenarien, welches dadurch angeregt und verstärkt wird, dass sich die Sozialarbeiterin mit dem Klienten im Büro bewegt und die entsprechenden Orte in der Zukunft auf einer Zeitlinie aufsucht, mit ihm die Situation erkundet, wie sie sich dann präsentieren wird, und dafür Fragen auf allen sinnesspezifischen Wahrnehmungskanälen stellt, werden für Herrn M. seine Hoffnungen und Befürchtungen deutlich spürbar. Das vergrößert seine Bereitschaft, sich mit seiner Situation zu beschäftigen und stützt seine Motivation, eine konkrete Veränderung vorzunehmen.

Als Ergebnis dieser Auseinandersetzung kommt Herr M. zur Überzeugung, dass er nicht nochmals sechs Monate die gleiche Strategie anwenden will. Er gibt sich drei Monate Zeit, um mit den überarbeiteten Bewerbungsunterlagen intensiver nach einer Stelle im angestammten Bereich zu suchen. Dabei will er auch neue Informationskanäle berücksichtigen, zum Beispiel hat er die Idee, seinen Bekanntenkreis nach möglichen Vernetzungen zu potenziellen Arbeitgebern zu durchforsten. Falls er in dieser Zeit nicht zu einer Stelle kommen sollte, die ihm entspricht, will er „sich etwas anderes einfallen lassen“.

In der *Beratungsrolle* stellt die Sozialarbeiterin F. die Zielsetzung des Klienten nicht in Frage, sondern hilft ihm, eine genauere Vorstellung vom Weg dorthin zu entwickeln und konkretisiert mit ihm zusammen die nächsten Schritte.

Aus der *rechtlichen Perspektive* ist Sozialarbeiterin F. zufrieden, dass der Klient beginnt, seine bisherige Strategie zu hinterfragen und neue Möglichkeiten in Betracht zu ziehen.

In den folgenden zwei Sitzungen begleitet Sozialarbeiterin F. Herrn M. vorwiegend in der Rolle als *Expertin*, die ihm bei der Überarbeitung der Unterlagen behilflich ist und ihn für Telefonanrufe und Bewerbungsgespräche trainiert.

Zwischendurch sitzt sie auf den *Beratungsstuhl*, um die Einwände, Fragen und Zweifel Herrn Ms wahrzunehmen und für die Entwicklung von auf ihn zugeschnittenen Strategien zu verwenden. Wenn der Klient phasenweise in die Klagenden-Rolle zurück fällt, sich über den Personalberater beschwert, über dessen Anforderungen, eine bestimmte Anzahl Bewerbungen zu machen und über den Druck, den die Behörde auf die Erwerbslosen im Allgemeinen ausübt, zeigt Sozialarbeiterin F. als *Beraterin* Interesse an der Wahrnehmung des Klienten und seinem Wohlbefinden. Gleichzeitig rückt sie Herrn Ms eigene Zielsetzungen in den Vordergrund, blickt mit ihm zusammen auf das bisher Geleistete zurück und zeigt auf, dass dies alles der Zielrichtung der Behörde entspricht. So gelingt es ihr immer wieder, den Druck von aussen zu relativieren und dazu beizutragen, dass der Klient auf seinem Weg weiter geht, statt sich aus Widerstand gegenüber staatlichen Autoritäten selber zu blockieren.

Nach diesen zwei Trainingssitzungen fühlt sich Herr M. gut gerüstet und hat genügend Ideen, wie er zu Informationen über geeignete Stellen kommt. Deshalb schlägt Sozialarbeiterin F. vor, dass sich Herr M. nur noch bei Bedarf meldet. Aus ihrer lösungsorientierten Haltung heraus, die besagt, dass der Klient nur soweit unterstützt wird, bis er sein Problem selbständig lösen kann, vermeidet sie es, zu viele Sitzungen zu vereinbaren und dem Klienten zu viel Arbeit und Verantwortung abzunehmen. Erst nach drei Monaten wird wieder ein Gespräch vereinbart.

Nach drei Monaten wertet die Sozialarbeiterin mit dem Klienten die bisherigen Erfahrungen aus. Er hatte in dieser Zeit vier Bewerbungsgespräche, die aber alle nicht zu einer Anstellung führten.

Als *Beraterin* ist es Sozialarbeiterin F. wichtig, die Tatsache, dass Herr M. sich persönlich vorstellen konnte, als Erfolg zu verbuchen und zu würdigen. Es waren wichtige Schritte hin zu einer Festanstellung und Herr M. konnte so Erfahrungen sammeln, die ihm weiter helfen. Da Herr M. auf Anraten der Sozialarbeiterin sich jeweils nach den Absagen telefonisch um ein Feedback bemühte, kann er jetzt besser einschätzen, was noch fehlt bzw. was er in Zukunft anders machen will.

Nach diesen Erfahrungen ist es für Herrn M. klar, dass er seine Perspektive ausweiten muss, wenn er die Chance für eine Anstellung erhöhen will. Insbesondere die erhaltenen Feedbacks haben ihm gezeigt, dass er als Person überzeugend wirkt und man sich eine Zusammenarbeit mit ihm durchaus hätte vorstellen können, dass er aber zwar Erfahrungen im angestammten Bereich mitbringt, jedoch keine ausgewiesene Ausbildung. Das führte jeweils dazu, dass ein Bewerber, der die entsprechenden Papiere vorlegen konnte, bevorzugt wurde.

Der bevorstehende Veränderungsschritt ist für Herrn M. eine große Herausforderung. Nicht vergebens hat er versucht, ihn so lange wie möglich hinaus zu schieben. Im Weg stehen ihm vor allem seine Angst, in einem

neuen Arbeitsbereich nicht zu genügen, und das Fehlen von konkreten Ideen, in welchem Arbeitsfeld seine Fähigkeiten gefragt sein könnten.

Als systemische *Beraterin* weiss Sozialarbeiterin F. wie schwierig es für KlientInnen in solch unsicheren Situationen ist, sich auf Neuland hin zu bewegen. Als *Expertin* für Veränderungsprozesse zeichnet sie Herrn M. deshalb auf, dass es weiterhin verschiedene Varianten für ihn gibt:

Er kann, mit modifizierten Anforderungen, im angestammten Bereich weiter suchen, sich darauf einlassen, eine Zeit lang weniger zu verdienen, sich innerhalb des Betriebes zu bewähren und mit der Zeit neue Aufgaben zu übernehmen und/oder sich einen Teil der nötigen Qualifikationen in spezifischen Kursen anzueignen.

Parallel dazu kann er beginnen, eine neue Vision zu entwickeln, seine Fühler auszustrecken und zu erkunden, in welchen Arbeitsbereichen er sich selbst sähe oder andere ihn sehen würden.

Diese Sichtweise entlastet Herrn M. und er wird sich bewusst, dass er nicht alles auf eine Karte setzen muss. Unter diesen Voraussetzungen lädt Sozialarbeiterin F. Herrn M. zu einem Gedankenexperiment ein. Sie stellt ihm dar, dass es in der Regel der innere Kritiker ist, welche das Entwickeln von neuen Lösungen verhindert. In seinem Fall ruft der innere Kritiker beim Auftauchen von Visionen oder Träumen sofort: „Denk an dein Alter, du willst doch jetzt nicht noch etwas Neues beginnen! Damit wirst du garantiert weniger verdienen als bisher! Von deinem Wohnort aus ist das nicht möglich! Schau mal deinen Lebenslauf an, was du da vor hast passt doch gar nicht dazu!“

Als *Expertin* für Veränderungsprozesse zeigt sie Herrn M. auf, dass es den meisten Menschen so geht, die beruflich oder privat darauf angewiesen sind, ihre kreativen Energien zu nutzen, um zu innovativen Ergebnissen zu kommen. Ein berühmtes Beispiel dafür war Walt Disney, der den inneren Kritiker jeweils damit ausschalten musste, dass er ihn in eine bestimmte Ecke im Büro verbannte und nur hervor holte, wenn er gefragt war. Disney pflegte den Erarbeitungsprozess einer neuen Figur auseinander zu nehmen. Zuerst liess er den Träumer arbeiten, dann übergab er die Ideen dem Realisierer und zuletzt durfte der Kritiker mit seinen Fragen helfen, die Sache zu verbessern.

Mit Hilfe der Anleitungen der *Beraterin* kann sich Herr M. in die verschiedenen Denk-Positionen versetzen. Sie hilft ihm in einem ersten Schritt in eine visionsfreundliche Verfassung zu kommen, indem er im Raum einen entsprechenden Platz aussucht, eine inspirierende Haltung einnimmt und sich eine Situation vergegenwärtigt, in der er das letzte Mal eine wirklich gute Idee hatte. Weil Herr M. immer noch Schwierigkeiten hat, sich attraktive Möglichkeiten vorzustellen, lässt sie ihn Jugendträume und Erfahrungen aus anderen Lebensbereichen, z.B. als Grossvater, als Bergsteiger, als Trainer der Jungturner etc. hinzuziehen. Oder hatte er vielleicht schon Träume, was er machen würde, wenn er pensioniert wäre?

Sobald sich das Blatt vor den Augen Herrn Ms mit Ideen und Träumen füllt, kann die Beraterin endgültig den Zwangskontext verlassen. Wie in jeder anderen lösungsorientierten Beratung, ist es von nun weg ihre Aufgabe, den Klienten dabei zu unterstützen, die Visionen lebendig werden zu lassen. Mit ihren Fragen auf allen Ebenen der Sinneswahrnehmung trägt sie dazu bei, dass sich die Ideen stimmungsmässig in der Gegenwart ausbreiten und als Attraktoren für die weitere Arbeit an der Lösung dienen. Schritt für Schritt werden unterschiedliche Ideen konkretisiert. Dabei zeigt sich manchmal fast von selbst, was realistisch ist und was nicht. Vielleicht braucht es an einem bestimmten Punkt eine Unterstützung bei der Entscheidungsfindung. Manche Klienten gehen von hier aus selber weiter. Manche sind froh, wenn sie noch jemanden an der Seite haben, der ihre Ideen in konkrete Umsetzungsschritte überführen und unterwegs gemachte Erfahrungen auswerten hilft.

Die Entwicklung einer neuen, attraktiven Vision als Alternative zum bisherigen Beruf führt bei Herrn M. dazu, dass er in Bezug auf die Stellensuche in seinem angestammten Arbeitsfeld weniger auf bestimmte Voraussetzungen fixiert ist (Fisher et al. 1984). Gleichzeitig spürt er weniger Druck, weil er eine neue Tür geöffnet hat. Mit dem gewonnenen Spielraum geht Herr M. lockerer an die Bewerbungen heran.

In einer nochmaligen Trainingseinheit erlebt er, wie er sich besser fühlt, wenn er im Bewerbungsgespräch nicht nur als Bittsteller vorspricht, sondern mehr Fragen stellt und prüft, ob der Arbeitsplatz für ihn geeignet ist. Er tritt selbstbewusster auf und bereitet sich spezifischer vor.

Offenbar haben diese Veränderungen seine Attraktivität als Arbeitnehmer erhöht, denn bei der nächsten Bewerbung kommt er in die engere Wahl. Wird er die Stelle annehmen, falls er sie erhält? Herr M. zögert einen Moment, denn eigentlich hätte er sich jetzt gefreut, seine neuen Ideen weiter zu verfolgen. In der Beratung hat er aber gelernt, dass es für ihn nicht nur ein Entweder-oder gibt, sondern mehrere Sowohl-als-auch-Varianten. Im Moment steht für ihn die Sicherheit an erster Stelle. Seine Vision würde er deshalb nicht archivieren. Vielleicht ergibt sich daraus ein Projekt für eine ehrenamtliche Tätigkeit, eine Perspektive für sein Leben nach der Pensionierung oder doch noch eine Möglichkeit für Wechsel des Arbeitsfeldes in den nächsten Jahren.

Wenn der Zwang der Beratung hilft

Nicht immer gelingt es, die Kurve zu kriegen und eine Beziehung vom Typus KlagendeR in eine Kundenbeziehung umzugestalten bzw. den Anteilen des Klienten, mit denen er Kunde sein kann, im Zwangskontext Raum zu geben und so die Voraussetzungen zu schaffen, dass mit ressourcen- und lösungsorientierten Vorgehensweisen der Weg zu den Zielen klarer und gangbarer wird. Der Zwangskontext kann der Beratungsabsicht der Sozialarbeiterin im Weg stehen.

Das weiss auch Sozialarbeiterin F. und deshalb hat sie gelernt, ihren Umgang mit den verschiedenen Rollen bewusst zu gestalten. Für sie ist die lösungsorientierte *Beratungsarbeit* ein Teil ihrer beruflichen Identität, den sie gerne nutzt, denn diese führt sie zu den Wurzeln der Sozialen Arbeit (Vögtli 2005): Hilfe zur Selbsthilfe zu leisten und einerseits die Bescheidenheit zu haben, in der jeweiligen Situation mit den vorhandenen Mitteln das Mögliche zu tun und andererseits den Mut, auch das Unmögliche denkbar zu machen und so Wege finden zu helfen, die es vorher vielleicht nicht gab oder die verschüttet waren.

Ebenso wichtig sind ihr aber auch ihre anderen Rollen: Wie froh sind die KlientInnen, wenn sie ihnen als *Expertin* im Bürokratiedschungel weiter hilft, mit ihnen Vorstellungsgespräche trainiert oder ihnen Tipps gibt, wie die Bewerbungsunterlagen ansprechender gestaltet werden könnten. Und wie froh ist sie selber, wenn sie auf den Stuhl als *Vertreterin einer staatlichen Institution* sitzen kann, der es ihr erlaubt, einen klaren Rahmen zu setzen und zu wissen wo ihre Dienstleistungen beginnen bzw. aufhören.

Und wie oft hat sie schon erlebt, dass der Zwang die Beratung erst möglich macht! Fast alle ihre KlientInnen werden zu ihr geschickt, einige sind froh darüber, andere weniger. Die meisten würden nicht kommen, wenn sie nicht müssten, wie z.B. Herr M. Die Verpflichtung, welche den KlientInnen von aussen auferlegt wird, trägt nicht selten dazu bei, dass genügend Zeit vorhanden ist, um mit ihnen eine tragfähige Beziehung aufzubauen, Schritt für Schritt am Erfolg zu arbeiten und unterwegs Hürden zu überwinden, vor denen etliche kapitulieren würden, wenn sie nicht einen gewissen Druck im Genick spüren würden. Das ist für Sozialarbeiterin F. der wichtigste Grund, weshalb sie von der Beratungsstelle eines privaten Verbandes in den öffentlichen Dienst gewechselt hat. Und seit sie ihren Erfolg weniger daran misst, ob sie es schafft, einen Kunden zu gewinnen, sondern mehr daran, ob es ihr gelingt, eine Gesprächssituation zu schaffen, in welcher der Klient die Wahl hat, wie er das Arbeitsbündnis mit ihr zusammen ausgestaltet, ist sie mit ihrer Arbeitssituation viel zufriedener.

Über die Beratung hinaus

Dass die ressourcen- und lösungsorientierten Vorgehensweisen Grenzen haben, hat Sozialarbeiterin F. schon oft erlebt: Grenzen in den Möglichkeiten, mit den KlientInnen ein tragfähiges Arbeitsbündnis zu schliessen, Grenzen in den Rahmenbedingungen oder in übergeordneten Zusammenhängen. Da gilt es manchmal, andere Register zu ziehen und sich an ihrem Arbeitsplatz für die Anpassung von Richtlinien und Vorschriften einzusetzen, sich als Mitglied des Berufsverbands für sozialpolitische Themen zu engagieren oder als Vertreterin des Sozialstaates zu einem verantwortungsvollen Umgang mit den Ressourcen beizutragen.

Zum Glück stehen ihr neben ihren Fertigkeiten und Fähigkeiten im Bereich Beratung auch andere Werkzeuge und Arbeitsweisen Sozialer Arbeit zur Verfügung, z.B. Empowerment, Vernetzungsstrategien, Ressourcenerschliessung oder Wissensmanagement, die sie mit ihrer ressourcen- und lösungsorientierten Grundhaltung gut in Einklang bringt.

Quellen

De Jong, P. u. I.K. Berg (1998): Lösungen (er)finden. Das Werkstattbuch der lösungsorientierten Kurztherapie. Dortmund (verlag modernes lernen), 6. Aufl. 2008

Conen M.-L. u. G. Cecchin (2007): Wie kann ich Ihnen helfen, mich wieder loszuwerden? Therapie und Beratung mit unmotivierten Klienten und in Zwangskontexten. Heidelberg (Carl-Auer), 4. Aufl. 2013

Fisher, R. u. W. Ury u. B. Patton (1984): Das Harvard-Konzept. Sachgerecht verhandeln – erfolgreich verhandeln. Frankfurt a.M. / New York (Campus), 24. Aufl. 2013

Gerber-Eggimann, K. u. P. Gerber-Eggimann (2005): Von den Lösungen ganz zu schweigen ... oder nicht? Lösungsorientiertes Arbeiten in der Sozialen Arbeit. SozialAktuell (1): 2-6

Gerber-Eggimann, K. (2008): Müssen – Können – Wollen. Lösungsorientierte Beratung im Zwangskontext. SozialAktuell (2): 39-41

Kähler, H.D. (1991): Erstgespräche in der sozialen Einzelhilfe. Freiburg i.Br. (Lambertus Verlag), 5. Aufl. 2009

Schmitz, L. (2002): Lösungsorientierte Gesprächsführung. Übungen und Bausteine für Hochschule, Ausbildung & kollegiale Lerngruppen. Dortmund (borgmann), 2. Aufl. 2011

Vögtli, K. (2005): ...und wenn Sozialarbeit(en) leichter würde? Kontext 36 (2): 135-148

Angaben zur Autorin:

Katharina Gerber

Jg. 1966, dipl. Coach und Supervisorin, Ausbilderin, Sozialarbeiterin lic. phil. I, Organisationsberaterin, Lehrsupervisorin, Mitinhaberin von espace libre GmbH

katharina.gerber@espace-libre.ch

© espace libre GmbH – Schützengasse 117 – 2502 Biel – www.espace-libre.ch