

Grenzenlossetzenunderfahrenerweiterer

IntensivgruppenmitarbeiterInnen und ihre Grenzen

oder

IntensivgruppenmitarbeiterInnen –
ein "unmöglicher" Beruf

Ja, sehr verehrte Damen und Herren, sehr gern erkläre ich den Titel „Grenzenlossetzenunderfahrenerweiterer“. Er soll im Grunde genommen deutlich machen, wie vielfältig die Aufgaben und Funktionen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von Intensivgruppen sind. Ich habe lange überlegt, nehme ich diesen hier oder nehme ich doch den anderen, nämlich „IntensivgruppenmitarbeiterInnen – ein ‚unmöglicher‘ Beruf“. Sigmund Freud bezeichnet drei Berufe als ‚unmögliche‘ Berufe, nämlich das Regieren, das Erziehen und das Analysieren, also die Therapie. Er will damit sagen, dass diesen Berufen im Grunde genommen schon die Überforderung inne wohnt. Genauso sehe ich das mit der Tätigkeit von Mitarbeitern in Intensivgruppen. Ich möchte mich mit Ihnen beschäftigen, mit dieser ganz alltäglichen Unmöglichkeit, die Sie als professionell Tätige auf Intensivgruppen haben. Damit soll auch deutlich werden, dass die Bezeichnung „Grenzgänger“ selbstverständlich auch für die professionell Tätigen gilt.

Was ist das Kapital sozialer Einrichtung?

Den Blick jetzt auf Sie, die professionell Tätigen zu richten, ist kein Luxus oder ein Ablenken von dieser wirklich zutiefst berührenden und sehr anregenden Betrachtung der Lebenswelten von Menschen, die auf Intensivgruppen leben, sondern es ist eine dringende Notwendigkeit. Um dies zu verstehen, möchte ich die Frage stellen, was das Kapital sozialer Einrichtungen ist. Das Kapital sozialer Einrichtungen sind nämlich keine Patente, die sie haben. Sie haben auch keine teuren Maschinen, auch die Gebäude sind nicht immer im besten Zustand. Was soziale Einrichtungen aber haben, ist eine christliche und/oder humanistische Grundüberzeugung mit entsprechenden Werten. Und dafür verantwortlich sind die Mitarbeitern und MitarbeiterInnen mit ihrer täglichen Arbeit. Sie sind das Kapital ihrer Einrichtung! Was ich mir also im Folgenden mit Ihnen angucken möchte sind zunächst notwendige Kompetenzen von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen auf Intensivgruppen, die notwendigen Stützen, die sie brauchen, um diese Arbeit verrichten zu können und natürlich auch die Grenzen, die dabei auftreten.

1. Pädagogisch-therapeutische Kernkompetenzen

Beginnen möchte ich aber mit den Kompetenzen, und an erster Stelle stehen pädagogisch-therapeutische Kernkompetenzen. Wahrscheinlich führt heutzutage kein Weg mehr daran vorbei und ich bin natürlich bei a) den Roger'schen Prinzipien Akzeptanz, Empathie und Echtheit gelandet.

An erster Stelle - und ohne die geht es nun einmal nicht - ist die Akzeptanz zu sehen. Nur wenn wir den Menschen und sein Menschsein akzeptieren können, kann man diese Arbeit auch machen.

An zweiter Stelle die Empathie, als einführendes Verstehen des Menschen: Sie ist im Grunde genommen nichts, was man erreichen kann, sondern sie ist eher die Ermahnung, immer wieder den Versuch zu unternehmen, sich empathisch einem Menschen anzunähern.

Die dritte von diesen Roger'schen Variablen ist die Kongruenz oder Echtheit. Allein über die und den Zusammenhang mit den anderen Prinzipien könnte man einen ganzen Abend gestalten. Lassen sie mich die Echtheit an dieser Stelle als Minimalanforderung so verstehen, dass wir hinter dem, was wir tun, stehen müssen und in der Lage sind, uns in der Arbeit auch tatsächlich wieder zu finden.

Für die Arbeit mit Menschen mit Behinderungen hat Marlis Pörtner diesen Dreisatz sinngemäß übersetzt als „ernstnehmen, zutrauen und verstehen“ und wenn ich es mir recht überlege, geht es in allererster Linie um eine Sache, und das ist das Zuhören. Erst wenn man einem Menschen zuhört, gibt

man ihm die Chance, sich als dazugehörig zu erleben: Vielleicht war es Freuds größter Verdienst, dass er am ausgehenden 19-ten Jahrhundert der Erste war, der den Patienten, die bis dahin als ‚verrückt‘ galten, überhaupt zugehört hat und ihnen den Raum gegeben hat, sich und ihre Geschichte und ihr Erleben in Worte zu fassen.

b) Verantwortung übernehmen

Rogers beschreibt die drei Prinzipien Akzeptanz, Empathie und Echtheit oder Kongruenz als notwendige und hinreichende Bedingung therapeutisch-pädagogischen Arbeitens. Ich denke bei den Notwendigen sind wir uns sicherlich einer Meinung. Schwierig wird es dahingehend, ob sie wirklich hinreichend sind. Sicherlich werde ich jetzt gleich gesteinigt von allen humanistisch-therapeutisch Ausgebildeten hier, wenn ich sage, es muss mehr sein als diese drei Prinzipien. Ich möchte das festmachen an dem Stichwort „Verantwortung übernehmen“. Natürlich übernimmt auch ein Gesprächspsychotherapeut Verantwortung, selbst wenn es viele Witze darüber gibt, dass er es nicht macht. Aber bleiben wir mal dabei: Verantwortung zu übernehmen für diese Menschen, die uns anvertraut wurden. Es gibt viele Motive, Verantwortung zu übernehmen, aber das für mich vielleicht wichtigste Motiv ist der kategorische Imperativ nach Marx, nämlich alle Verhältnisse umzuwerfen in denen der Mensch ein erniedrigtes, ein geknechtetes, ein verlassenes, ein verächtliches Wesen ist und das gilt selbstverständlich auch für die Menschen, die auf Intensivgruppen leben.

Was bedeutet das konkret? Wir könnten jetzt lange darüber reden, was konkret bedeutet Verantwortung zu übernehmen. Ich will es mir einfach machen, indem ich sage: Verantwortung zu übernehmen heißt, sich Ziele zu setzen für die Arbeit und Hilfe letztendlich zu planen, die ich dann durchführe für den Menschen, der diese Hilfe in Anspruch nehmen möchte. Weil wir in Neuerkerode sind, weil es hier auch schon im Vortrag von Frau Dr. Heinrich ein Stichwort war, möchte ich auch noch mal auf die sogenannten Ich-Funktionen bzw. Hilfs-Ich-Funktionen, die wir als professionell Tätige übernehmen, verweisen. Damit übernehmen wir ein Stück weit Verantwortung für diese Menschen, indem wir ihnen stellvertretend einen Teil der notwendigen Hilfen geben, um diese Ich-Funktionen zu stützen, zu stabilisieren und weiter zu entwickeln.

Immer wenn wir Verantwortung übernehmen, müssen wir uns die Frage stellen, nützt es meinem Gegenüber? Das ist eine Frage, die wir uns selbst stellen. Aber es gibt einen sehr guten Weg dies herauszufinden und ich hoffe sie verzeihen mir, wenn auf einer Folie gleichzeitig Marx und Jesus zitiert werden: Jesus wird zu einem Blinden geführt. Alle um ihn herum wissen natürlich, was der Blinde will, er will wieder sehen. Jesus antwortet ihm nicht sofort, sondern er stellt diese alles entscheidende Frage: „Was willst du, dass ich dir tun soll?“ Und das ist so eins dieser beliebten Zitate, die in der pädagogischen Arbeit deutlich machen sollen, dass natürlich auch der Hilfebedürftige eine Würde hat und dass der Hilfebedürftige selbst bestimmen darf und muss, welche Hilfe er in Anspruch nehmen will. Indem wir diese Frage stellen, können wir uns selber auch immer wieder überprüfen: „Tun wir das, was der Andere will, was der Andere braucht?“

c) Sich zurücknehmen, loslassen

Damit ist im Grunde genommen erst der Spannungsbogen eröffnet, denn oft erfahren wir das ja nicht und müssen dann in einen sehr interessanten Aushandlungsprozess einsteigen. Diesen Aushandlungsprozess wirklich bewältigen zu können, wird nur gelingen, wenn auch die Antithese zur „Verantwortung übernehmen“ berücksichtigt wird. Die Gegenthese von „Verantwortung übernehmen“ ist für mich „sich zurücknehmen und loslassen können“. Das Prinzip, das dahinter steckt, findet sich auch als Grundgedanke im Empowerment schon sehr früh formuliert von Abraham Lincoln: „Man hilft den Menschen nicht, wenn man für sie tut, was sie selbst tun können.“

Der Begriff „Empowerment“ wird ja aktuell sehr häufig verwendet. Wir müssen uns klarmachen, dass er im Grunde genommen - von seiner politischen Seite her - eine Selbstermächtigung bedeutet. D. h., der Versuch, der immer wieder unternommen wird, Empowerment für andere Menschen zu ermöglichen, ist im Grunde genommen ein Ding der Unmöglichkeit, denn Empowerment bedeutet: sich selbst zu ermächtigen. Heiner Keupp weist auf dieses Problem hin, indem er sagt: „wir haben kein

Recht, für die Betroffenen Handlungen zu definieren, was für sie gut und qualitativ ist. Dieses Handeln im ‚wohlverstandenen Interesse‘, auch das rein ‚anwaltschaftliche Handeln‘ birgt die Gefahr der Bevormundung oder“ - wie er es nennt – „der ‚fürsorglichen Belagerung““. Sich zurücknehmen, loslassen, heißt, dass wir mehr Kompetenzen brauchen als nur Hilfen zu planen und durchzusetzen. Im Grunde genommen müssen wir uns eine andere Strategie zurechtlegen, nämlich das Beobachten. Niklas Luhmann, der Begründer der Systemtheorie zumindest in Deutschland, beschreibt das sehr schön: „Man sollte nicht einen Plan haben, den man durchführen will, sondern auf Gelegenheiten warten: Wann ergibt sich ein Moment, der sofort wieder verschwindet, in dem man sagen kann, was man niemals vorher und niemals hinterher mit der Überzeugungskraft, die sich aus diesem Moment ergibt, sagen kann. (...) Stattdessen sollte man sich eine Technik der Beobachtung von Gelegenheiten, die sich ergeben oder nicht ergeben, aneignen und diese Gelegenheiten dann ausnutzen“. D. h. sich zurücknehmen, loslassen, beobachten.

d) Belastbarkeit und Aushalten Um das machen zu können, müssen wir sehr viel Geduld mitbringen, und Geduld ist vielleicht ein Stichwort, was am ehesten in den Bereich der nächsten Kompetenz passt, nämlich die Belastbarkeit oder das Aushalten. Ich möchte Ihnen einen kurzen Dreisatz vorstellen. Der erste ist klar: Etwas zu tun, kann anstrengend sein, nichts zu tun, kann aber anstrengender sein, und oft am schwierigsten ist es, wenn man nichts tun kann. Das kann am Anstrengendsten sein. Und Menschen neigen dazu in solcher Situation lieber irgendetwas zu tun, á la Kästner: „Es gibt nichts Gutes, außer man tut es“, anstatt möglicherweise einfach auszuhalten, dass man auch nichts tun kann, was wirklich das Schwerste ist.

Die Transaktionsanalytiker bezeichnen daher auch Aktionismus als eine Form der Passivität, in der wir die Verantwortung nicht übernehmen, in dem wir uns in einen mehr oder weniger willkürlichen Aktionismus stürzen. Konkret bedeutet Belastbarkeit und Aushalten für uns auf Intensivgruppen, dass wir abstrahieren müssen von unserem eigenen Blick und unseren eigenen Bedürfnissen. Wir müssen in der Arbeit auskommen ohne diese äußere Verstärkung wie Erfolgserlebnisse, weil die Entwicklungsprozesse ganz eigene Tempi haben. Wir müssen uns abgewöhnen, durch Rückschläge zu hart, stumpf oder sogar zynisch zu werden.

e) Flexibilität und Spontaneität

Was uns davor schützen kann, zynisch zu werden ist natürlich die Spontaneität und die Flexibilität. Wir haben sie heute Morgen schon erlebt und ich bin begeistert, wie damit umgegangen wurde. Es gibt einen Psychologen Heilemann, der arbeitet im Gefängnis mit Straftätern und macht mit diesen Straftätern sogenannte „Anti-Aggressionstrainings“. Er beschreibt, glaube ich, am besten, was es heißt flexibel zu sein. Ein langes Zitat, ich bitte um Entschuldigung:

Die Therapeuten im Anti-Aggressions-Training zeichnen sich durch extrem hohe Wirksamkeitsansprüche aus: Sie müssen häufig noch paradoxer und verrückter agieren als es der schon an einiges gewöhnte Täter je erlebt hat. Dieser ‚Irrsinn der Therapeuten‘ führt erst zu einer Verunsicherungs- und dann zu einer Orientierungsreaktion beim Täter. Nichtausrechenbarkeit ist das oberste Gebot für den Anti-Gewalt-Trainer: Er muss fähig sein, bei Kleinigkeiten auszuflippen und er muss gleichzeitig bei Kleinigkeiten extreme Liebe vermitteln können. Diese ‚Rein-Raus-Methode‘ gibt den Therapeuten höchstmögliche Freiheitsgrade: Sie selbst bestimmen in jeder Mikrosituation, welche Inszenierung notwendig ist, damit der Täter entweder aufgescheucht wird - oder aber wieder ‚zurück ins Boot kommt‘.

D. h. diese Flexibilität in der Arbeit wirkt sicherlich nicht für jeden Menschen, für jedes Problem, aber sie soll uns ermuntern. Es ist vielleicht auch das, was Christina Heinrich als Mut zum Risiko bezeichnet hat, dass wir immer wieder gucken, wie wir auf den einzelnen Menschen eingehen können. Dafür gibt es nun mal keine Patentrezepte und wir müssen flexibel und spontan sein.

Die zweite Möglichkeit sich Spontaneität zu erhalten, und die sollte bitte nie zu kurz kommen, das ist der Humor. Das ist die Stelle, an der ich mir erlaube einen Witz zu erzählen, meinen Lieblingswitz.

Die, die ihn kennen, bitte ich um Entschuldigung, und zwar:

Braunschweig, Hauptbahnhof, ein ICE läuft ein. Aus der ersten Klasse, weil natürlich trotz Gesundheitsreform Psychotherapeuten immer noch sehr gut Geld verdienen, springt ein Psychotherapeut. Er rennt zum Taxistand, springt ins erstbeste Taxi und brüllt den Taxifahrer an: „Schnell, fahren sie los, ich habe es eilig!“ Sagt der Taxifahrer: „Ja, wo soll es denn hingehen?“ Sagt der Psychotherapeut: „Ist egal, wir werden überall gebraucht.“
Mit Lachen geht es auf jeden Fall leichter.

Kernkompetenzen- Puzzle

Diese Kompetenzen, die ich jetzt vorgestellt habe, fügen sich wie bei einem Puzzle zusammen und erst, wenn alle Teile zusammen kommen, können wir vielleicht auch von dem sprechen, was ich hier mal ersatzweise als einen guten Mitarbeiter oder eine gute Mitarbeiterin bezeichnen möchte. Mir ist schon klar, dass die Latte sehr hoch hängt. Kein Mensch wird diese Kompetenzen alle gleichzeitig erfüllen; geschweige denn - und auch da befürchte ich jetzt Kritik von Anthroposophen: wie ich einen Menschen in so ein Rechteck packen kann - dass sich diese Kompetenzen gar nicht so integrieren lassen in einem Menschen.

Winnicott hat das sehr schön für die Funktion von Müttern beschrieben. Es kommt nämlich nicht darauf an, perfekt zu sein, sondern er spricht immer von ‚ausreichend gut‘. Ich glaube, so ist es auch mit diesen Kompetenzen gemeint. Es geht darum, ausreichend gut zu sein.

2. Unterstützung

Um nun als professionell Tätige gute Mitarbeiterinnen und gute Mitarbeiter existieren zu können, und da bewegen wir uns manchmal in einem sehr luftleeren Raum, brauchen wir natürlich Unterstützung, brauchen wir Säulen, die uns stützen. Und was brauchen Sie?

Erste Säule: Arbeitszufriedenheit

Die erste Säule, die ich mir mit Ihnen angucken möchte, das ist die Arbeitszufriedenheit. Ich habe es da sehr leicht, denn im Grunde genommen kann ich beim Stichwort Arbeitszufriedenheit alles das wiederholen, was Frau Dr. Heinrich schon zur Zufriedenheitsforschung im Bezug auf Lebensqualität bei Menschen mit Behinderungen gesagt hat. Es geht im Grunde genommen um genau das Gleiche. Die erste Frage, die man sich stellen muss: Ist Zufriedenheit abhängig von den Bedingungen oder nicht vielmehr abhängig von der Person, die sich einbringt?

Das zweite, auf das Frau Dr. Heinrich auch schon eingegangen ist, ist das Zufriedenheitsparadoxon, d. h., egal, ob ich Hafendarbeiter in Bombay oder Intensivgruppenmitarbeiter in Schwäbisch-Gmünd befrage zu ihrer Arbeitszufriedenheit, sie werden mit antworten, dass sie im Großen und Ganzen zufrieden sind, obwohl natürlich die Arbeitsbedingungen völlig andere sind.

Es gibt bei der Zufriedenheitsforschung aber einen ganz wichtigen Hinweis, den wir nicht vergessen sollten, und der stammt von Herzberg. Er unterscheidet sogenannte „Dissatisfier“ und „Satisfier“. Die „Dissatisfier“ sind Dinge, die wenn sie nicht vorhanden oder erfüllt sind, unzufrieden machen, z.B. die mangelnde Bezahlung oder die Arbeitsbedingungen oder auch die Krisensicherheit des Arbeitsplatzes. Wenn diese Punkte nicht erfüllt sind, werden Sie wahrscheinlich unzufrieden werden. Aber selbst wenn die alle gegeben sind, werden Sie in ihrer Arbeit nicht zufrieden sein können, denn dafür braucht es andere Dinge, die „Satisfier“. Erst durch diese werden wir in der Arbeit richtig zufrieden sein können, und dies sind vor allen Dingen die Arbeitsinhalte, die Ziele der Arbeit, der soziale Zusammenhalt und um die Möglichkeit zur Weiterentwicklung.

Liebe Anne, ich gucke dich so ein bisschen an, wenn ich jetzt etwas unverschämte die Zufriedenheit im Alter beleuchten möchte, es gibt eine sehr spannende Studie von Halisch und Geppert, die sogenannte GOLD-Studie, die sich genau mit dieser Frage beschäftigt. Es gibt ja Unterschiede beim Älterwerden, wie die Menschen es schaffen, zufrieden zu bleiben. Sie kommen zu drei ganz entscheidenden Ursachen für Zufriedenheit im Alter.

Die erste ist eine *realistische Zielsetzung*. Realistisch heißt, dass es im Bereich des Möglichen sein muss. Zu hohe Zielsetzungen werden unzufrieden machen. Wahrscheinlich nicht nur im Alter. Die zweite ist die *Kontrollüberzeugung*. Damit ist gemeint, in wie weit habe ich das Gefühl, Kontrolle über mein Leben zu haben. Genau da können wir wieder anknüpfen an diese oft sehr schwierige Erfahrung, wenn älter werdende Menschen auf einmal auf Hilfe von Andern angewiesen sind. Wie Frau Dr. Heinrich gesagt hat, wird die Hilfe anderer immer zu einer Einschränkung der Selbstbestimmung führen, d. h. der Kontrollüberzeugung, ich habe mein Leben (noch) in der Hand. Daran eng gekoppelt ist wiederum – die dritte Ursache für Zufriedenheit im Alter - dieses *Selbstwirksamkeitserleben*, was Heilemann eben schon gesagt hat, als wichtige Grundvoraussetzung in der therapeutischen Arbeit: Selbstwirksamkeit erleben, d.h. ich erlebe mich in der Arbeit als wirksam.

Zweite Säule: Freiräume

Damit ich mich auch in einer Intensivgruppe als wirksam erleben kann, brauche ich als zweite Säule, die ich gerne vorstellen möchte, Freiräume. Ohne Freiräume wird es nicht gehen.

Wolfgang Stark schreibt hierzu: „Die Frage nach den Möglichkeiten, Empowerment-Prozesse im beruflichen Alltag psychosozialer Arbeit anzustoßen, ist daher nicht zuletzt eine Frage der Entwicklung von Empowerment-Prozessen bei den beruflichen HelferInnen selbst. Wenn SozialpädagogInnen, PsychologInnen und andere Professionelle im psychosozialen Bereich nur wenig Vertrauen in die Gestaltungsmöglichkeiten und innovativen Potentiale der eigenen Arbeit haben, wird es sehr schwer sein, dieses Vertrauen in die Fähigkeiten und Innovationspotentiale von Rat- und Hilfesuchenden zu setzen“.

D.h. dieses Dilemma, das Mitarbeiter oft Dinge ermöglichen wollen und gleichzeitig durch die Arbeitsbedingungen massiven Einschränkungen unterliegen, führt oft zu einem Problem, das nicht gelöst werden kann. Im Zweifelsfall führt es dazu, dass wir uns auch den uns anvertrauten Personen lieber weniger Freiraum geben als zuviel, was für uns dann als professionell Tätige gefährlich werden könnte. D.h. wir brauchen Freiräume. Die Konzepte aus struktureller Sicht, die dahinter stecken sind Job-Enrichment und Job-Enlargement bis hin zur Schaffung teilautonomer Arbeitsgruppen. Das sind Konzepte aus der - ich sag jetzt mal- freien Wirtschaft, die darauf basieren, dass man die Anforderungen, die an einen Mitarbeiter, eine Mitarbeiterin gestellt werden, erweitert, dass man ihnen mehr Möglichkeiten gibt, auch andere Arbeitsbereiche kennen zu lernen, andere Funktionen zu übernehmen. Nicht alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen werden davon gleichsam profitieren. Es wird Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen geben, die eher einen engen Rahmen brauchen. Aber die, die mit diesem erweiterten Rahmen umgehen können, denen sollte auf jeden Fall auch die Chance geben, werden, diesen Rahmen ausnützen zu können. Denn nur durch Freiräume entsteht ein Raum für individuelle Lösungen, für Selbstwirksamkeitserleben und damit die Voraussetzung für eigene Persönlichkeitsentwicklung in der Arbeit. Es ist vielleicht wichtig, sich das immer wieder ins Leben zurück zu holen. Wir werden nicht nur dafür bezahlt, eine bestimmte Aufgabe zu erledigen, sondern die Arbeit hat auch eine soziale und eine Funktion der Persönlichkeitsentwicklung für uns.

Dritte Säule: Anerkennung

Die, die diese Freiräume dann nutzen, vielleicht auch die anderen auf andere Art und Weise, die brauchen auf jeden Fall Anerkennung. Anerkennung und Würdigung. Die, die von Ihnen aus Süddeutschland kommen, kennen vielleicht den Spruch: „nett gschompfa, isch gnuag globt“ – also: „nicht bestraft, ist genug gelobt“. Mir ist natürlich klar, dass das nicht mit Würdigung gemeint ist. Daher vergessen wir das lieber ganz schnell.

Gerade weil unsere Arbeit so wenig Möglichkeiten gibt für Erfolgserlebnisse, ist diese Verstärkung als Faktor auch sozialer Unterstützung etwas Unverzichtbares und unbedingt Nötiges. Man kann bei Würdigung, bei zu viel Würdigung auch etwas falsch machen, aber ich würde eher sagen, lieber mal etwas mehr als zu wenig davon. Das Problem der Würdigung ist, dass dahinter auch ganz oft eine Erwartungshaltung an Vorgesetzte steckt, die ich sehr wohl nachvollziehen kann: dafür werden sie vielleicht auch ein kleines bisschen besser bezahlt. Man könnte jetzt wiederum fragen, woher holen

sich die Vorgesetzten ihre Würdigung und Anerkennung? Das sollte aber deren Problem bleiben. Mir ist wichtig, dass Anerkennung immer auch etwas ist, um es sich untereinander zu geben. Ich möchte dafür Heinrich Kleist aus „Die Hermannschlacht“ zitieren: „Hättet ihr halb nur soviel, als jetzo, einander zu stürzen, Euch zu erhalten getan: glücklich noch wärt ihr und frei.“

Dahinter steckt das Problem, das wir im Kapitalismus immer haben. Auch da wieder eine kleine Anekdote: Zwei Geschäftsleute sind auf Safari in Afrika, sie werden geführt von einem Einheimischen. Auf einmal hört man so dumpfes Trommelgewirr im Hintergrund. Der Einheimische flitzt davon und brüllt den beiden nur noch hinterher: „Es kommt gleich ein ganz wilder Löwe auf euch zu! Ihr habt sowieso keine Chance. Am besten ihr macht schnell euer Testament.“ Beide sind natürlich völlig aufgelöst, wissen nicht was sie machen sollen. Die Trommeln werden immer lauter, auf einmal öffnet der eine seinen Rucksack und holt ein Paar Laufschuhe raus. Der andere spricht ihn an: „He, was soll das? Wieso holst du jetzt deine Laufschuhe raus, er hat doch gesagt, wir können dem Löwen nicht davon laufen.“ Sagt der Geschäftsmann: „Ich muss ihm auch gar nicht davon laufen, es reicht wenn ich schneller laufe als du!“

Das ist das Prinzip des Kapitalismus, es kommt nicht darauf an, gut zu sein, es kommt nur darauf an, besser zu sein als mein Kollege. Das erzeugt natürlich Konkurrenz, und diese Konkurrenz behindert natürlich genau das, worüber wir hier an dieser Stelle reden, nämlich Anerkennung und Würdigung.

Vierte Säule: Sorge um sich

Die vielleicht wichtigste Säule, und ich bedauere zutiefst, dass ich gestern nicht da sein konnte, um den Vortrag zur Selbstgabe zu hören, ist die Anerkennung, die wir uns selbst geben, diese Sorge um sich, wie sie auch bezeichnet wird. Dahinter steckt nicht: „Ich bin schön, ich bin stark, ich bin gut“. Das kann als Autosuggestion, so nennt man das, bei Menschen auch hilfreich sein. Aber damit ist Sorge um sich nicht unbedingt gemeint, sondern Sorge um sich ist eine Tradition, die bis in die griechische Zeit zurückgeht: Selbstsorge, *cura sui* oder Selbsttechniken, die auch mit der Sorge um sich verbunden werden. Es geht um die Einteilung der Zeit, es geht um schreiben, es geht um eine positive Form von Askese und es geht vielleicht auch um das Träumen als Möglichkeiten zur Sorge um sich. Die wird oft missverstanden, als so was wie ein Egozentrismus und daher möchte ich mit zwei Missverständnissen aufräumen:

Foucault schreibt zum ersten Missverständnis: Sie bildet nicht eine Übung in Einsamkeit, sondern sie ist wahrhaftig gesellschaftliche Praxis“. D.h. sie ist die Voraussetzung für gemeinschaftliches Handeln. Und das zweite Missverständnis: die Entwicklung einer Selbstfürsorge ist die Voraussetzung von gemeinsamer Veränderung und nicht deren Folge, z.B. als Burn-out-Prophylaxe. Oft wird es so verstanden, jetzt machen wir erst etwas für den anderen, und wenn wir dann ausgebrannt sind, dann müssen wir eben etwas Selbstfürsorge für uns betreiben. Nein, sie ist die Voraussetzung dafür, dass wir etwas für andere tun können.

Dafür auch wieder zwei Zitate, die zusammenhängen. Das erste kennen manche vielleicht, das ist die 11. Feuerbachthese von Marx: „Die Philosophen haben die Welt nur verschieden interpretiert, es kommt darauf an, sie zu verändern.“ Damit formuliert er ganz klar das Ziel, die Welt zu verändern. Rudi Dutschke hat nach dem Attentat gegen ihn aus dieser Feuerbachthese gemacht: „Die Philosophen haben die Welt nur verschieden interpretiert, es kommt darauf an, sich zu verändern.“ D. h. Selbstveränderung und die Veränderung der Umwelt, damit auch anderer Menschen, ist ein dialektischer Prozess. Es reicht nicht zu sagen, wir machen erst das eine und machen dann das andere, sondern beides hängt unmittelbar zusammen. Diese dialektischen Prinzipien finden wir an vielen, vielen Stellen, nicht zuletzt beispielsweise bei Piaget mit Akkomodation und Assimilation.

Fünfte Säule: Handwerkszeug

Die letzte Säule, vielleicht hier so ein bisschen herausgegriffen, ist Handwerkszeug. Handwerkszeug, das sind die Techniken, die wir anwenden, ganz pragmatisch und wir befinden uns gerade in einer sehr spannenden Phase. Es geht im Moment nicht mehr darum, immer wieder neue Techniken zu entwickeln. Es gibt ein Lehrbuch mit, ich weiß nicht, ich glaube 80 Theorien darüber, was Autismus

ist, und wahrscheinlich gibt es einen Anhang dazu mit 200 Therapieanschlüssen, wie man Autismus behandelt. Es geht nicht darum jetzt jeweils neue Therapieanschlüsse zu erarbeiten, sondern wir sind gerade in einer Phase, diese Differenziertheit wieder zu integrieren, gemeinsame Aspekte herauszusuchen und diese ganz unterschiedlichen Ansätze auch wieder zu bündeln. Ich möchte dazu ein Beispiel vorstellen, was mir selber in meiner Arbeit sehr, sehr hilfreich ist und was ich als einen sehr gelungenen Versuch verstehe, auch die ganz unterschiedlichen Ansätze zu integrieren.

Was gibt es für Menschen, die wir als Grenzgänger bezeichnen? Übersetzt sind es die Menschen, die unter einer Borderline-Störung leiden, das ist zumindest die Übersetzung dieses Begriffs „Borderline“ und Marsha Linehan hat in den 80-er und 90-er Jahren in den USA die sogenannte Dialektisch-behaviorale-Therapie bei Borderline-Störungen entwickelt. Darin finde ich sehr schöne Bilder und Prinzipien formuliert, auf die es in unserer Arbeit ankommen kann.

Das erste ist, sie versteht Borderline, anders als im analytischen Konzept, vorrangig als eine Störung der Emotionsregulation, d.h. diese Menschen erleben ganz intensive, ganz starke Emotionen mit denen sie nicht umgehen können, die dann zu diesem krisenhaften Verhalten führen. Sie beschreibt die Behandlung mit einem, finde ich, sehr schönen Bild, nämlich dem der Waage, der Wippe, bei dem es gemeinschaftliche, gemeinsame Ziele gibt: z. B. die Therapie zu erhalten, am Ball zu bleiben. Dieses Bild der Wippe drückt aus: sobald sich der Klient oder die Klientin auf dieses Ziel zu bewegt, verändert sich automatisch das Gleichgewicht, d.h. der Therapeut oder die Therapeutin hat diese sehr anspruchsvolle Aufgabe, durch ganz feinfühliges Ausbalancieren die Waage in Stabilität zu halten, um einen gemeinsamen Prozess zu ermöglichen.

Der Grundgedanke dieser Dialektisch-behaviorale-Therapie ist, ich muss selbstschädigendes Verhalten akzeptieren. Sobald ich es nicht mehr akzeptiere, ist das Verhältnis „im Arsch“ (Anmerkung des Autors bei redigieren: da muss beim Vortrag ja wohl der Gaul mit mir durchgegangen sein...). Ich darf gleichzeitig nicht aufgeben, immer wieder neuer Weg aufzuzeigen, mit diesem selbstverletzenden Verhalten umzugehen. Selbstverletzendes Verhalten ist kein Lichtschalter, den man ausschaltet, sondern man muss sich das wie eine Treppe vorstellen, auf der es darum geht, immer einen kleinen Schritt weiter weg zu kommen von dem etwas stärkeren selbstschädigenden Verhalten. Sie hat dafür ein sogenanntes Hilfstaining entwickelt, in dem es darum geht ganz bestimmte Fähigkeiten zu erlernen. Das ist der verhaltenstherapeutische Aspekt dieser Arbeit, z.B. der Umgang mit Gefühlen, das Äußern und Wahrnehmen von Gefühlen, den Umgang mit anderen Menschen und vor allen Dingen an erster Stelle den Umgang mit Krisen. Dazu entwickelt sie etwas sehr schönes, nämlich den sogenannten Notfallkoffer, in denen ganz individuell Menschen lernen, was ihnen in Krisen hilft und lernen, selbstbestimmt diese Hilfsmittel dann auch anzuwenden. Es gibt einen ersten Versuch, dieses Konzept auch auf Menschen zumindest mit Lernbehinderung zu übertragen: in der Klinik in Warstein. Ich glaube, an der Stelle kann man sehr gut weitermachen, denn es sind viele Gedanken dabei, die wir auch schon an Beispielen heute gesehen haben, wenn ich z. B. an die Frau denke, deren Namen weiß ich jetzt nicht mehr, die von einer Fixierung weggekommen ist und sich jetzt selbst fixiert, z.B. mit Tüchern. Ich finde, das ist ein schöner Entwicklungsschritt, wo sie sich selber ein Hilfsmittel erschaffen hat.

3. Probleme

Ja, soweit zu den Säulen, wahrscheinlich gibt es noch viel mehr, sie können es mir viel besser sagen. Stellen wir uns doch mal diesen Idealzustand vor: der gute Mitarbeiter, die gute Mitarbeiterin, alle Säulen sind erfüllt, heute ist so einer sonniger Tag, da könnte man doch denken, das Leben ist doch richtig schön. Der Alltag zeigt uns dann doch meistens, dass es nicht ganz so schön ist, weil der Himmel wolkenverhangen ist, auch hier in Neuerkerode, und dann entstehen sicherlich Probleme. Und ein paar dieser Probleme möchte ich mir angucken.

Erstes Problem : Ökonomisierung

Das erste Problem ist das der Ökonomisierung. Natürlich ist in der heutigen Zeit Ökonomisierung notwendig, daran gibt es nichts zu zweifeln. Aber wenn Ökonomisierung an erster Stelle steht, wird es letztendlich für Sie als professionell Tätige schwierig. Wenn Lebensqualität der Menschen mit Behinderungen, aber auch die Arbeitszufriedenheit der professionell Tätigen im Mittelpunkt steht, verlangt es von allen Beteiligten Mut, weil es das erstmal nicht zum Nulltarif geben wird. D.h. die Organisationen, die hinter den MitarbeiterInnen stehen, müssen sich als lernende Organisationen weiterentwickeln und die MitarbeiterInnen sollten nach Möglichkeit die Chancen, die sich daraus ergeben, auch nutzen. Ich habe diese Folie deshalb eingefügt, weil ich einfach daraufhin weisen möchte, dass wenn die Bedingungen in der Einrichtung extrem schlecht sind, dann können sie als Mitarbeiter noch so einen schönen Hampelmann machen, es wird nicht wirklich weiterbringen. An der Stelle möchte ich daran erinnern, dass ein Veränderungsprozess immer mit der Organisation beginnen sollte, selbst wenn es hier primär jetzt um Sie als MitarbeiterInnen geht.

Zweites Problem: Traumatisierungen

Das nächste Thema ist vielleicht aber viel wichtiger, nämlich das der Traumatisierung. Damit meine ich jetzt nicht die traumatischen Erfahrungen der Menschen, die in Intensivgruppen leben, sondern die traumatischen Erfahrungen der Menschen, die in Intensivgruppen arbeiten. Es ist wichtig, sich klar zu machen, dass diese Arbeit eine Arbeit im Grenzbereich menschlicher Existenz ist. Wir dürfen nicht vergessen, dass Traumatisierungen ein Kontinuum darstellen. Natürlich kann eine ganz konkrete Gewalteinwirkung, wenn ich von einem Bewohner geschlagen werde, eine Traumatisierung darstellen. Aber oft viel schwieriger ist es, wenn wir Traumatisierung als eine Atmosphäre, als einen chronischen Prozess erleben, der sich über lange Zeit hinzieht. Marsha Linehan spricht von einem invalidierenden Lebensumfeld, wenn Gefühle beispielsweise ständig ignoriert werden. Und die Arbeit auf Intensivgruppen, gerade für die, die lange in diesem Bereich arbeiten, erinnert oft daran.

Die Traumatisierung tritt dann ein, wenn Menschen hinsichtlich ihrer physischen und psychischen und sozialen Ressourcen überfordert sind, meistens wegen allen dreien. Sie äußert sich vor allen Dingen in einer bestimmten Art, wie wir mit diesen Erfahrungen umgehen. Häufig wird der emotionale Aspekt der traumatischen Erfahrung, der ja hochgradig belastend und unangenehm ist, abgespalten. Soweit so gut, sage ich jetzt mal. Kurzfristig ist das sehr sinnvoll, langfristig entwickeln sie dann oftmals ein sehr unangenehmes Eigenleben. Die Folgen, sie wurden hier heute auch schon von Anne Sand genannt: neben akuter Belastungsreaktion, Anpassungsstörung, dissoziativen Störungen, posttraumatischen Belastungsstörungen, aber auch, und das bitte ich nicht außer Acht zu lassen, anhaltende Persönlichkeits-, ich drücke es jetzt sehr hart aus, -deformation. Das sind oft auch Probleme, wegen denen Menschen ohne Behinderungen sich dann auch bei mir in der Praxis vorstellen.

Für den Umgang mit Traumatisierung steht bei mir in erster Linie, dass wir sie *Ernst nehmen* müssen, dass wir dieses Thema Ernst nehmen müssen, und es freut mich sehr, dass auch die Berufsgenossenschaft endlich dieses Thema ernst genommen hat. Seit kurzem gibt es diese Broschüre, die thematisiert, dass Mitarbeiter in Betreuungsberufen Gewalt und Aggression unterliegen und dass es Aufgabe und Verpflichtung der Dienstgeber, also der Einrichtung ist, einen sicheren Arbeitsplatz zu ermöglichen. Dazu gehört eben auch dieses Thema.

Die zweite Vorgabe beim Umgang mit Traumatisierungen ist das Vertrauen in *individuelle Lösungsansätze* der Kolleginnen und Kollegen. Früher hatte man ein sogenanntes verordnetes Debriefing durchgeführt. Debriefing heißt, dass man die Menschen verpflichtet hat, nach einem Einsatz über diesen Einsatz reden zu müssen, z. B. Krankenpfleger, Rettungssanitäter. Mittlerweile macht man das nicht mehr, weil man festgestellt hat, dass die Gefahr von Traumatisierung eher verstärkt wird, weil es schon wieder etwas Fremdbestimmtes ist. D.h. man vertraut in die individuellen Lösungsansätze, baut stattdessen Hilfssysteme auf und bietet sie an. So ermöglicht man im Idealfall, dass sich die Menschen der traumatischen Erfahrung stellen können und ich selber schätze am meisten den sogenannten narrativen Zugang. Daher hat mich auch das Zitat von Erich Fried so angesprochen. Es geht darum, die Fassungslosigkeit in Worte zu fassen und damit etwas begreifbar für sich werden zu lassen. Das Ziel ist natürlich die Integration gerade dieser sehr belastenden emotionalen Aspekte

des traumatischen Erlebnisses.

Drittes Problem: Stress

Die nächste Folie ziehe ich ein bisschen schneller durch, weil das ist den meisten durchaus bekannt: Stress, Stresstheorien. Denn es gibt diesen guten Stress, Eu-Stress und natürlich diesen unangenehmen, Dis-Stress. Auf Intensivgruppen erleben sie natürlich massiven Stress, das bleibt nicht aus, mit körperlichen Anspannungen, Schmerzen, emotional Ärger und Angst. Gedanklich findet so etwas statt wie eine Einengung. Wir suchen eine Erklärung für den Stress und vermeintlich finden wir sie im Auslöser dieses Stresses, dem sogenannten Stressor. Wir wählen ganz unterschiedliche Verhaltensweisen, Rückzugrituale – „Ach, ich muss erst einmal eine rauchen gehen“ – Aggressionen, die aus uns herausplatzen wollen und, was leider auch immer wieder passiert, wir möchten den Stressor, den Verursacher des Stresses beseitigen. Das ist häufig genau das Problem, da es nämlich dadurch zu einem Abbruch der Beziehungen kommt und wir den Menschen auf einer Metaebene wieder negative Grundbotschaften übermitteln, nach dem Motto: „Aha, du bist also doch nicht zum Aushalten.“ Das Ziel ist die Entwicklung individueller Gruppenstrategien über das „Ich muss mal eine rauchen gehen“ hinaus. An wichtigster Stelle steht natürlich der soziale Austausch, die Möglichkeit mit Kollegen, aber auch mit anderen Personen, darüber reden zu können.

Viertes Problem: Gewalt und Macht

Das letzte Problem, das ich ansprechen möchte, ist das der Gewalt und der Macht, genau deswegen weil es sich an Stress anknüpft. Da wo der Stress zu groß wird, unterliegen wir alle der Gefahr, selber gewalttätig zu werden. Andererseits brauchen wir Macht, wenn wir therapeutisch, d.h. verändernd arbeiten wollen und es ist wichtig, diesen Machtbegriff auch positiv zu besetzen. Aber immer dann, wenn wir Macht haben, besteht natürlich die Gefahr des Missbrauchs, gerade auf Intensivgruppen. Auf drei Aspekte möchte ich hinweisen:

Der erste ist, *Intensivgruppen schotten sich häufig nach außen hin ab*. Das ist auch wieder ein gegenseitiger Prozess: Die Intensivgruppen erfahren keine Anerkennung, d.h. die Umwelt will sie gar nicht wahr haben, will gar nichts über sie wissen. Auf der anderen Seite aber oft auch aus einer Motivation heraus - so nach dem Motto: „Wir sind die wahren Experten. Nur wir wissen wie man mit diesen Menschen umgeht.“ Also aus verschiedenen Gründen findet eine Abschottung statt und damit geht natürlich eine Verringerung der oft gewünschten und notwendigen sozialen Kontrolle einher. Das zweite Problem ist diese *Allgegenwart von Gewalt*. Bei Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen stelle ich immer wieder fest, dass dies zu einer Aufweichung ethischer Prinzipien führt. D.h., es wird nicht mehr so ganz klar, was darf ich tun, was darf ich nicht tun, z.B. in der Aussage: „Das hält der doch aus, das kennt der.“ Dadurch wird es immer wieder schwammig, was können wir eigentlich noch machen.

Und das letzte Problem, was ich jetzt schon angesprochen hatte: mehr Stress, Traumatisierung, Burn-out und Hilflosigkeit erhöhen natürlich die Gefahr von *Impulsivität und unkontrollierten Handlungen* und damit auch die Gefahr von Gewaltanwendung durch Mitarbeiter auf Intensivgruppen. Das Problem der Gewaltanwendung - und das ist dann schon fast der Abschluss - möchte ich mit einem Zitat von Hanna Arendt beleuchten, die sich aus einer ganz anderen Richtung mit Gewalt und Macht beschäftigt hat, nämlich mit der Analyse von totalitären Regimen nach dem 2. Weltkrieg. Sie schreibt in diesem Zusammenhang: „Man kann Macht durch Gewalt ersetzen, und dies kann zum Siege führen, aber der Preis solcher Siege ist sehr hoch; denn hier zahlen nicht nur die Besiegten, der Sieger zahlt mit dem Verlust der eigenen Macht.“

Und genau das sollten wir natürlich in unserer Arbeit tunlichst vermeiden.

Ja, damit bin ich schon beim Abschluss. Drei zum Thema passende Zitate habe ich noch. Das erste von Hölderlin: „Oh ein Gott ist der Mensch, wenn er träumt, ein Bettler, wenn er nachdenkt, ...“

Das zweite von Adorno: „Das Ziel richtiger Praxis wäre ihre eigene Abschaffung“.

Und vor diesem Hintergrund bitte ich Sie, lassen Sie uns nicht aufhören von einer Welt zu träumen, in

der es keine Intensivgruppen mehr zu geben braucht.

Das allerletzte Zitat überlasse ich Alec Guinness, alias Obi Wan Kenobi: "Die Macht sei mit Dir - immer!"

Anmerkung: Eine Literaturliste kann gerne beim Autor angefordert werden.