



Corinna Ehlers

Stärken neu denken

Die Kunst der stärkenfokussierten
Zielarbeit in sozialen Handlungsfeldern

Corinna Ehlers
Stärken neu denken

Corinna Ehlers

Stärken neu denken

Die Kunst der stärkenfokussierten
Zielarbeit in sozialen Handlungsfeldern

Verlag Barbara Budrich
Opladen • Berlin • Toronto 2019

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen
Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Für Sheri und Rolf

Gedruckt auf säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

Alle Rechte vorbehalten

© 2019 Verlag Barbara Budrich GmbH, Opladen, Berlin & Toronto
www.budrich.de

ISBN 978-3-8474-2205-1 (Paperback)
eISBN 978-3-8474-1231-1 (eBook)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Umschlaggestaltung: Bettina Lehfeldt, Kleinmachnow – www.lehfeldtgraphic.de

Typographisches Lektorat: Anja Borkam, Jena – kontakt@lektorat-borkam.de

Druck: paper & tinta, Warschau

Printed in Europe

Inhaltsverzeichnis

Dank	7
Erster Teil – Stärkenperspektive	
1. Einleitung	11
2. Hintergrund	16
2.1 Von der Ressourcenverwaltung zur Stärkenarbeit	17
2.2 Aktuelle Herausforderungen.....	19
3. Die Stärkenperspektive – ein besonderer Blickwinkel	25
3.1 Differenzierung von Stärken und Ressourcen	27
3.2 Historische Entwicklung	34
3.3 Aktuelle Beispiele für die Umsetzung von Stärkenarbeit	49
3.4 Die Philosophie und Arbeitsprinzipien der Stärkenarbeit	52
4. Selbstmanagement als Grundlage der Stärkenarbeit	63
4.1 Verstand und Intuition als Basissysteme der Handlungssteuerung ..	65
4.2 Bedürfnisse und Motive	70
4.3 Funktionssysteme und Selbstmanagement	72
4.4 Veränderungs- und Lernprozesse gestalten.....	75
Zweiter Teil – Stärkenarbeit	
5. Die Vielfalt von Stärken	82
5.1 Definitionen von Stärken	82
5.2 Wahrnehmen von Stärken.....	88
5.3 Die Elemente des Stärkenspektrums	90
5.4 Der optimale Stärkenbereich (Stärken-Sweetspot)	105

6. Stärken erkunden und entfalten	108
6.1 Methoden und Instrumente der Stärkenerkundung	110
6.2 Stärkeninterview und Assessment	114
6.3 Entfalten von Stärken	122
6.4 Fazit	130
Dritter Teil – Zielarbeit	
7. Stärkenfokussierte Zielarbeit	134
7.1 Theoretische Ansätze der Zielarbeit	137
7.2 Praktische Umsetzung der Zielarbeit	161
7.3 Zusammenfassung	181
8. Resümee und Ausblick	183
9. Fragen und Übungen zur Selbstreflexion	186
9.1 Selbstreflexion von Charakterstärken	187
9.2 Selbstreflexion von Fähigkeiten	189
9.3 Selbstreflexion von Bedürfnissen	190
9.4 Erkundung des Stärken-Sweetspots	191
9.5 Fragen zu Veränderungen bzw. zur Identifizierung von Themen	192
9.6 Fragen zur Strukturierung von Zielen und Aufgaben	193
9.7 Fragen zum Stärken-Linking	194
9.8 Fragen zur Auswertung von Zielen	195
10. Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	196
11. Literaturverzeichnis	198

Dank

Dieses Buch zu schreiben bedeutete für mich, nicht nur meine Stärken einzusetzen und im kreativen Flow zu sein, sondern auch Schwächen zu kompensieren und Phasen des Zweifels zu überwinden.

Vor allem benötigte ich Ressourcen. Zu diesen gehörte insbesondere Zeit, in der ich mich in meine Gedanken vertiefen und in Ruhe schreiben konnte. Meine wichtigsten Ressourcen waren jedoch andere Menschen. Ohne die Unterstützung von vielen Kolleginnen und Kollegen, SeminarteilnehmerInnen und Studierenden, hätte dieses Buch so nicht entstehen können. Daher gilt mein Dank all jenen, die mich mit ihren Anregungen und Feedback unterstützt haben.

Besonders dankbar bin ich Nicole Bruggmann und Giovanna Eilers für ihren Input und den immer wieder inspirierenden Ideenaustausch zum Zürcher Ressourcen Modell und zur Theorie der Persönlichkeits-System-Interaktionen.

Ein herzliches und großes Dankeschön gilt Renate Raue, die zur Verständlichkeit und Veranschaulichung beigetragen hat. Weiterhin danke ich Studierenden und SeminarteilnehmerInnen, die mich mit ihren Beispielen und Fragen angeregt haben, diese Buch-Idee weiter zu verfolgen.

Bei der Entwicklung meiner Grafiken war mir Tamara Krantz eine große Hilfe. Der Prozess der Visualisierung trug immer wieder dazu bei, Inhalte in einem neuen Licht zu sehen und sie dadurch zu präzisieren.

Für ihre Unterstützung bei der Strukturierung und Lektorierung des Manuskripts möchte ich mich bei Theda Bader bedanken.

Last but not least gilt mein herzlichster Dank Gudrun Thielking-Wagner, die für einen brillanten Feinschliff sorgte, und Ralph Ostermann für seinen akribischen Blick auf die Details.

Den Dank an meine Familie in Worte zu fassen ist schwer, denn er umfasst so vieles. Meine Familie ist für mich mein Backup, meine Sicherheit. Von ihr bekomme ich Inspirationen, Ruhe und Kraft. Danke!

Erster Teil – Stärkenperspektive

Unsere größte Angst

Unsere größte Angst ist nicht, unzulänglich zu sein.

Unsere größte Angst ist, grenzenlos mächtig zu sein.

Unser Licht, nicht unsere Dunkelheit, ängstigt uns am meisten.

Wir fragen uns: wer bin ich denn, dass ich so brillant sein soll?

Aber wer bist du, es nicht zu sein? – Du bist ein Kind Gottes.

Es dient der Welt nicht, wenn du dich klein machst.

Sich kleinzumachen, nur damit sich andere um dich herum nicht
unsicher fühlen, hat nichts Erleuchtetes.

Wir wurden geboren, um die Herrlichkeit Gottes, der in uns ist,
zu manifestieren.

Er ist nicht nur in einigen von uns, er ist in jedem Einzelnen.

Und wenn wir unser Licht scheinen lassen, geben wir damit
unbewusst anderen die Erlaubnis, es auch zu tun.

Wenn wir von unserer Angst befreit sind, befreit unsere
Gegenwart automatisch die anderen.

Nelson Mandela

1. Einleitung

Liebe Leserin, lieber Leser,

beginnen möchte ich dieses Buch mit einigen Erkenntnissen und Gedanken zu mir selbst und meinen eigenen Stärken und Schwächen: Ich liebe es Neues zu entdecken, neue Gedanken und Ideen zu entwickeln. Die Motoren, die mich dabei antreiben, sind Lebensfreude und Energie. Energie ist ein Geschenk, das mir das Leben mit auf den Weg gab. Sie schenkt mir die Kraft, viele Projekte erfolgreich umzusetzen. Aber ich lernte auch, dass Lebensfreude und Energie nicht immer so zusammenspielen, dass ich alle Projekte zu Ende bringen konnte. Ich verstand sehr bald, dass Energie allein zum Erreichen von Zielen manchmal nicht ausreicht.

Schon in meiner Schulzeit entdeckte ich, dass ich mit Vergnügen tiefgründig Themen erkunde, die mich interessieren, und ich mich gern auch zu diesen Themen mitteile – mündlich am liebsten, weniger gern schriftlich. Beim Sprechen kann ich meine Gedanken zumeist sehr viel besser zueinander bringen als beim Schreiben. Das Schreiben fällt mir auch deshalb schwerer, weil meine Gedanken in der Regel viel schneller sind, als ich tippen kann. Schreiben gehörte insofern zu einer meiner unbeständigen Schwächen. Erst in den letzten Jahren hat sich meine Haltung zum Schreiben geändert. Ich habe gelernt, diese Schwäche mit meinen Stärken zu kompensieren: Ich bin ein visuell denkender Mensch. Deshalb mache ich mir zunächst handschriftliche Notizen in Notizbüchern und auf Post-Its, um meine Gedanken und Ideen zu meinem Schreibprojekt festzuhalten. Dieses Material ordne ich dann systematisch nach Themen. Mit dieser Methode bekomme ich einen guten Überblick. Zudem habe ich eine Software gefunden, die es mir ermöglicht, meine gedanklichen Prozesse mit meinen Schreibprozessen flexibler abzustimmen und zu verwalten.

Meine Ideen und Konzepte und der Wunsch, diese zu vermitteln, sind für mich Antriebskräfte, die mich immer wieder motiviert haben, mit dem Schreiben weiterzumachen. Und ich habe geübt, geübt, geübt. Von einer Veröffentlichung zur nächsten wurde es besser mit meiner Motivation. Inzwischen gibt es sogar viele Momente, in denen ich mich auf das Schreiben freue!

Meiner heute vorhandenen Fähigkeit, meine Gedanken auch schriftlich formulieren zu können, liegen also ein langer Lernprozess und intensives Training zugrunde. Mit diesem Buch realisiere ich nun mein Herzensprojekt und beschreibe, wie es geht, die eigenen Stärken zu entdecken und fokussiert Ziele zu erreichen.

Ich habe über 20 Jahre Erfahrung in der Entwicklung, Umsetzung und Forschung von Beratungs- und Kooperationsbeziehungen von Institutionen im Sozial- und Gesundheitswesen. Zudem verfüge ich über ein mehr als 15-jähriges Praxiswissen in der Erwachsenenbildung. Mein Spezialgebiet ist Case Management (CM). Dies ist ein Verfahren, mit dem für komplexe Problemsituationen von Menschen ein individueller, strukturierter Unterstützungsprozess mit den betroffenen Menschen initiiert wird. Berücksichtigt wird dabei immer auch das Umfeld, in dem sich diese Unterstützung abspielt. Ein bedeutsamer Aspekt in der Arbeit mit Menschen ist es, sie zu befähigen, die Dinge zu tun, die ihnen wichtig sind. Mit anderen Worten: Menschen zu Veränderungsprozessen zu ermutigen und Selbstmotivation zu fördern.

Die Zusammenarbeit mit anderen Menschen bedeutet mir viel. So liebe ich es, in Lehrveranstaltungen, Weiterbildungen und Trainings mit TeilnehmerInnen zusammenzuarbeiten und sie mit neuen Ideen anzuregen. Durch diese Zusammenarbeit erhalte ich immer wieder neue Impulse, um Inhalte verständlicher und anschaulicher zu gestalten oder Methoden weiterzuentwickeln.

In den letzten Jahren habe ich mit meinen Kollegen Matthias Müller und Frank Schuster das Handlungskonzept „Stärkenorientiertes Case Management“ in Anlehnung an „The Strengths Model“ von Rapp und Goscha (2012) ausgebaut, indem wir das amerikanische Modell mit bewährten Ansätzen aus unserer CM-Praxis kombiniert haben. Das Stärkenorientierte Case Management (SoCM) ist ein Modell, das in sozialen, gesundheitlichen Arbeitsbereichen, wie in der Arbeit mit Menschen mit psychischen Erkrankungen oder in der Arbeit in schwierigen Lebenssituationen, unter anderem im Zusammenhang mit einer Erkrankung oder bei Übergängen von Lebensabschnitten, Anwendung finden kann. In meiner Tätigkeit, sowohl in der Hochschularbeit als auch im Training mit PraktikerInnen, bin ich oftmals damit konfrontiert, dass Menschen versuchen, ihren Weg zu finden und Ziele für sich zu identifizieren. Aber ich habe auch beobachtet, wie schwer es insbesondere für Menschen, die mit Menschen arbeiten, im Berufsalltag werden kann, wenn innere Klarheit über die eigenen Stärken und Ziele fehlt.

Aus diesen Erfahrungen heraus ist das Konzept der stärkenfokussierten Zielarbeit entstanden. Denn in vielen Arbeitsbereichen und auch in der Arbeit mit sich selbst wird eine klare und verständliche Vorgehensweise benötigt. Ich bin eine Methodikerin. Mich interessiert, wie theoretische Konzepte praktisch umgesetzt werden können und welche Hilfsmittel und Instrumente die Arbeit strukturieren und systematisieren.

In der Arbeit mit Seminarteilnehmenden und Studierenden sowie in meiner Forschung haben sich zwei Elemente immer wieder als zentral für die Kunst der Stärkenarbeit herausgestellt:

1. die Philosophie der Stärkenarbeit und
2. die praktische Anwendung.

Unter Philosophie verstehe ich eine Weltanschauung, eine bestimmte Art des Denkens und persönliche Haltungen, die die praktische Umsetzung von Methoden und Instrumenten beeinflussen. Möchte jemand Stärkenarbeit umsetzen, ist es wichtig, beide Elemente zu trainieren: die Art des Denkens und des Handelns. Hierzu gehört auch, dass wir unsere Sprache reflektieren und ggf. anpassen, um positiv und hoffnungserzeugend arbeiten zu können. Stärkenarbeit fängt immer bei sich selbst an und bedeutet in der Regel einen kontinuierlichen Veränderungsprozess.

Eine wichtige Ressource in diesem Prozess ist für mich mein Motivationsmotto: Stärken neu denken.

Ein Motivationsmotto ist eine Orientierungs- und Erinnerungshilfe, die idealerweise eigene Stärken aktiviert. Für mich bedeutet mein Motto:

- positiv quer zu denken,
- unterschiedliche Perspektiven einzunehmen,
- eigene Glaubenssätze zu überdenken,
- eigene Stärken und auch die von anderen immer wieder neu wahrzunehmen und zu stärken,
- Beziehungen zu gestalten.

In diesem Buch stelle ich mein eigenes Modell der Stärkenarbeit, die „stärkenfokussierte Zielarbeit“, vor. Dieses Modell, das ich in den letzten Jahren in Anlehnung an Saleebey (2013b) sowie Niemiec (2014, 2018) entwickelte, strukturiert den Arbeitsprozess in drei Phasen:

1. Einnehmen des Stärkenblicks (Wahrnehmen),
2. Erkunden und Entfalten von Stärken und
3. Fokussieren, Formulieren und Umsetzen von Zielen.

In meinem Stärkenarbeitsmodell kommt eine Zusammenstellung aus kreativen und wissenschaftlich begründeten Methoden des Assessments, der Selbstreflexion und des Selbstmanagements zum Einsatz. Die theoretische Einbettung dieser Methoden ist vielfältig, ich werde mich auf die Stärkenperspektive, Ansätze der Positiven Psychologie, die Persönlichkeits-System-Interaktionen-Theorie von Kuhl sowie das Zürcher Ressourcen Modell® konzentrieren. Das Herzstück meiner Arbeit ist das Stärkenspektrum. Es ermöglicht eine differenzierte Einschätzung von Stärken. Diese Selbsteinschätzung beruht auf den drei Bereichen:

1. persönliche Charakterstärken,
2. Talente und Fähigkeiten,
3. Bedürfnisse und Interessen.

In meinem Konzept der stärkenfokussierten Zielerarbeit geht es darum, Stärken zu kultivieren und handlungsorientiert im Alltag einzusetzen. Mit dem Modell des Zielhauses werden neben Visionen stärkenfokussierte Ziele mit Strategien für die Umsetzung entwickelt. Ich werde im Buch Methoden vorstellen, die sich sowohl für die Selbstreflexion zur Gewinnung von Klarheit über die eigenen Stärken und Ziele als auch für die Arbeit mit KlientInnen eignen.

Ich lade Sie zu einem gemeinsamen Ausflug ein und stelle mir vor, dass wir durch hügelige Landschaften gehen. In meiner Vorstellung ist es sonnig warm, es mag ein schöner Tag im Frühsommer sein. Manchmal laufen wir auf breiten Wegen und erreichen vielleicht Orte, die wir bereits kennen. Hier können wir innehalten und das Panorama genießen. Andere Plätze sind uns möglicherweise unbekannt und eröffnen neue Aussichten. Entlang unseres Weges laden Sie kleine Übungen ein, die eine oder andere Sache auszuprobieren.

Zudem finden Sie im Buch einen umfassenden Teil zur Selbstreflexion. Im Sinne eines Trimm-dich-Pfads können Sie hier den Prozess einer stärkenfokussierten Zielerarbeit durcharbeiten. Die Fragen und Aufgaben können Sie zudem für Ihre berufliche Arbeit nutzen. Für was Sie sich auch entscheiden: Ich hoffe, dass Sie Inspirationen erhalten werden für Ihre eigene Stärkenarbeit oder die Arbeit mit Ihren KlientInnen.

Das Buch besteht aus drei Teilen. Im ersten Teil (2., 3. und 4. Kapitel) lege ich dar, warum mir dieses Buch ein Anliegen ist und zeige die Relevanz dieses Themas für die Praxis auf. Ich stelle die Stärkenperspektive als einen neuen Blickwinkel vor und erläutere theoretische Grundlagen der Stärkenarbeit.

Im zweiten Teil (5. und 6. Kapitel) stelle ich mit dem Stärkenspektrum ein Modell der Systematisierung und Erfassung von Stärken in den Vordergrund. Ferner beschreibe ich Möglichkeiten der Erkundung und Entfaltung von Stärken.

Im dritten Teil (7. und 8. Kapitel) steht die stärkenfokussierte Zielerarbeit im Mittelpunkt. Nach einer prägnanten theoretischen Einführung in die Zielerarbeit und der Vorstellung von drei wesentlichen Zieldimensionen zeige ich methodische Vorgehensweisen der Zielerarbeit auf. Ferner beschreibe ich Strategien zur Umsetzung von Zielen. Abschließend werde ich mir wichtige Gedanken zur Stärkenarbeit ausführen und auch im Hinblick auf die konzeptionelle Weiterentwicklung einige Überlegungen aufgreifen.

Das 9. Kapitel beinhaltet ein Manual mit acht praktischen Übungen zur Selbstreflexion. Die unterschiedlichen Fragestellungen und Aufgaben können Sie nut-

zen, um Ihre Stärken zu erkunden, Veränderungswünsche und Ziele zu identifizieren sowie die Umsetzung und Auswertung zu gestalten.

Dieses Buch ist für alle sinnvoll, die sich mit den Themen Stärken und Zielarbeit vertieft auseinandersetzen möchten, um Anregungen für die Arbeit mit KlientInnen zu gewinnen. Aber auch für die LeserInnen, die sich selbst reflektieren und neu ausrichten möchten, sind die Ausführungen gedacht. Das Buch soll Denkanstöße liefern, wie sich ein persönliches Selbstmanagement verbessern und stärken lässt.

Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Lesen!

2. Hintergrund

Stärken sind derzeit „in“. Die Themen Glück und Achtsamkeit sind überall zu finden, Publikationen zu diesen Themen boomen. Ich habe mir den Spaß gemacht und meine wichtigsten Bücher zum Thema Stärken nebeneinandergestellt und dann ausgemessen, wie lang die Reihe meiner Literatur hierzu ist. Es sind 182 cm, damit ist sie länger als ich groß bin! Mittlerweile ist die Bandbreite der Bücher, die sich mit dem Thema beschäftigen, groß: Es gibt eine Vielzahl an Selbsthilfebüchern und Fachbüchern, bis hin zu Ausmalheften. Aber auch wenn Stärken gerade in sind, heißt das nicht, dass Menschen, die sich einmal damit beschäftigen, mit dem Thema „durch“ sind. Denn Stärkenarbeit ist ein kontinuierlicher Prozess, der regelmäßige Reflexion erfordert. Insbesondere für alle professionellen HelferInnen (SozialarbeiterInnen, ÄrztInnen, LehrerInnen, TherapeutInnen usw.) sollten diese Themen Inhalte in der Ausbildung sein – und sie sind es ja auch oftmals. Je- doch sind Persönlichkeitsentwicklung und Selbstmanagement Prozesse, die kontinuierlich stattfinden und gepflegt werden müssen. Durch die unterschiedlichen Lebensphasen (wie die Pubertät, den Einstieg ins Berufsleben, die Gründung einer Familie oder den Eintritt in den Ruhestand) mit den jeweiligen Anforderungen und Entwicklungsschritten wird es zu Beginn einer Berufstätigkeit andere Herausforde- rungen für das Selbstmanagement geben als in den sogenannten mittleren Jah- ren oder am Berufsende.

In der Stärkenarbeit geht es darum herauszufinden, was Menschen glücklich macht. Falls das Wort „Glück“ für Sie in diesem Zusammenhang unpassend erscheint, können Sie es auch gern durch den wissenschaftlichen Begriff „subjektives Wohlbefinden“ ersetzen. Tätigkeiten oder Aktivitäten, die uns glücklich machen, sind in der Regel mit unseren Stärken verknüpft. In der Stärkenarbeit werden Stärken für sich selbst oder gemeinsam mit Ihren KlientInnen erkundet, in einem ge- meinsamen Prozess entfaltet und dann verstärkt. Die Stärkenarbeit oder auch das Stärkencoaching baut insbesondere auf Erkenntnissen der Positiven Psychologie, Motivationspsychologie und der Sozialarbeitswissenschaft auf. Zudem fließen Ein- sichten der Persönlichkeits-System-Interaktionen-Theorie (PSI-Theorie) und von lösungsorientierten Beratungsansätzen ein. Mithilfe der PSI-Kompetenzdiagnostik können unbewusste und bewusste Bedürfnisse sowie Potenziale erfasst und deren Erkenntnisse dann für die Gestaltung von Veränderungsprozessen genutzt werden.

In den nachfolgenden Kapiteln des ersten Teils möchte ich Ihnen aktuelle He- rausforderungen in sozialen Handlungsfeldern aufzeigen sowie einige wesentliche theoretische Hintergründe der Stärkenarbeit beschreiben. Hierbei werde ich zur

Entwicklung der Stärkenperspektive auf die Bereiche Soziale Arbeit, Pädagogik und Positive Psychologie eingehen. Weiterhin werde ich als theoretischen Rahmen für die Stärkenarbeit das Thema Selbstmanagement mit den Elementen Systeme der Handlungssteuerung, Bedürfnisse und Motive sowie Funktionssystem nach der PSI-Theorie erörtern. Abschließend werde ich Aspekte zur Gestaltung von Veränderungs- und Lernprozessen aufzeigen.

2.1 Von der Ressourcenverwaltung zur Stärkenarbeit

Menschen, die mit Menschen arbeiten, haben eine besondere Verantwortung und Verpflichtung, auf die Entwicklung von Menschen und deren Persönlichkeit zu achten. In der internationalen Definition des Berufsfelds der SozialarbeiterInnen ist festgehalten, dass „die Stärkung der Autonomie und Selbstbestimmung [...] von Menschen“ (DBSH 2018)¹ Ziel der Arbeit ist. Weiterhin wird in der Definition die Notwendigkeit des Kümmerns um das persönliche Wohlergehen betont und die Be- rücksichtigung und Gestaltung von Rahmenbedingungen hervorgehoben:

„Soziale Arbeit befähigt und ermutigt Menschen so, dass sie die Herausforderungen des Lebens bewältigen und das Wohlergehen verbessern, dabei bindet sie Strukturen ein.“ (DBSH 2018)²

Ebenso in den Bereichen Medizin, Pflege oder Pädagogik geht es darum, Menschen in einer gesunden Entwicklung zu fördern und sie so zu unterstützen, dass sie sich in ihrer Persönlichkeit entfalten können. So geloben ÄrztInnen nach der Deklaration von Genf, dass sie ihr Leben in den Dienst der Menschlichkeit stellen. Mit der Neufassung der Deklaration vom Oktober 2017 werden die Autonomie der PatientInnen sowie ein kollegialer Austausch der ÄrztInnen untereinander gestärkt. Zudem ist in der neuen Genfer Deklaration die Verpflichtung formuliert, dass ÄrztInnen sich auch um ihre eigene Gesundheit und ihr eigenes Wohlbefinden kümmern sollen (vgl. WMA 2018)³.

1 <https://www.dbsh.de/profession/definition-der-sozialen-arbeit/deutsche-fassung> (letzter Zugriff 8.10.2018).

2 https://www.dbsh.de/fileadmin/downloads/20161114_Dt_Def_Sozialer_Arbeit_FBTS_DBSH_02.pdf (letzter Zugriff 3.11.2018).

3 <https://www.wma.net/policies-post/wma-declaration-of-geneva/> (letzter Zugriff 13.01.2018).

Ich fasse dies mit einer kurzen Formel zusammen:

Menschen, die mit anderen Menschen arbeiten und diese in ihrer Entwicklung unterstützen, sollten kontinuierlich an sich selbst arbeiten, um gut aus ihrem Stärkenbereich agieren zu können.

Mein beruflicher Ansporn ist es, Menschen zu inspirieren, an ihrem Selbstmanagement zu arbeiten, damit sie ihr Wohlbefinden verbessern können. Ein gutes Selbstmanagement, also die Fähigkeit eigene Bedürfnisse zu erkennen, Gefühle regulieren zu können und Handlungen zielgerichtet umzusetzen, zähle ich zu den Grundvoraussetzungen für eine gute Arbeit mit Menschen. Selbstmanagement ist wichtig, um in den Anforderungen der Praxis mit komplexen Systemen arbeiten und dabei die Unterstützung von Menschen im Blick behalten zu können. Insbesondere in Zeiten, in denen hohe Arbeitsbelastungen, hohe Fallzahlen und zunehmende administrative Tätigkeiten den Arbeitsalltag bestimmen, ist es hilfreich, sich selbst gut in seinen Stärken zu kennen und Strategien des Selbstmanagements zu nutzen. All dies bewahrt natürlich nicht davor, auf Rahmenbedingungen zu achten, die die Anforderungen einer qualitativen Arbeit mit Menschen erfüllen. So ist gutes Selbstmanagement keine Lösung für eine völlig unzureichende Stellenbesetzung in Schulen, Krankenhäusern oder sozialen Diensten.

Gutes Selbstmanagement bedeutet nicht, perfekt zu sein. Gutes Selbstmanagement bedeutet vielmehr, sich in einem Prozess zu befinden, in dem auch Fehler gemacht und manche Umwege eingeschlagen werden. In der Stärkenarbeit geht es nicht darum, sich selbst zu „überoptimieren“, sondern die persönliche Balance zu finden.

Ein gutes Selbstmanagement kann dazu verhelfen, unzureichende Ressourcen zu erkennen und an Strategien zu arbeiten, um Organisationen und Systeme zu verändern. Für mich besteht die Kunst der Stärkenarbeit darin, auf Basis eines guten Selbstmanagements anderen Menschen in ihrer Entwicklung zu unterstützen, sie zu befähigen. Ähnlich wie im Flugzeug bei der obligatorischen Einführung in die Sicherheitsvorschriften: Dies beinhaltet den Hinweis vor dem Abflug, dass im Falle eines Druckabfalls in der Kabine die Sauerstoffmasken automatisch herunterfallen. Die Anweisungen lauten, dass sich Erwachsene dann zuerst selbst die Maske aufzusetzen und sich mit Sauerstoff zu versorgen haben. Erst danach sollen andere Mitreisende, Kinder oder andere hilfebedürftige Personen beim Anpassen der Sauerstoffmaske unterstützt werden. Dieses Beispiel verdeutlicht für mich ein zentrales Prinzip der Stärkenarbeit besonders anschaulich: Stärkenorientiert zu arbeiten bedeutet, sich zunächst die eigenen Einstellungen anzuschauen und die eigenen Stärken zu erkunden. Erst wenn sicher ist, dass man selbst gut versorgt ist und über die für eine Stärkenarbeit notwendigen Ressourcen verfügt, ist es an der Zeit, sich

anderen Menschen zu widmen. Im Prozess sollte dann jedoch auch immer wieder überprüft werden, ob die Versorgung mit Sauerstoff noch stimmt, also der Zugang zu den eigenen Stärken und Ressourcen noch gewährleistet ist.

2.2 Aktuelle Herausforderungen

Die Herausforderungen, mit denen sich Fachkräfte im humandienstlichen Bereich (englisch: human services), also bei allen Arbeitsstellen, in denen es um die Arbeit mit Menschen geht, konfrontiert sehen, sind vielfältig. Insbesondere stehen hierbei für mich zwei Aspekte im Vordergrund: erstens die Gestaltung von Prozessen in komplexen und defizitorientierten Versorgungssystemen und zweitens die Outcome-Orientierung.

2.2.1 Prozesse in komplexen und defizitorientierten Versorgungssystemen

Unter Versorgungsprozessen verstehe ich Vorgänge, bei denen Menschen Leistungen des Sozial- und Gesundheitssystems, aber auch des Bildungssystems in Anspruch nehmen. Insbesondere bei Anliegen, die wiederholte Kontakte mit professionellen HelferInnen erfordern. Es geht etwa um Situationen, in denen Menschen aufgrund einer Verschuldung ihre Wohnung verlieren oder Eltern in ihrer Lebenslage so überfordert sind, dass sie sich nicht ausreichend um das Wohl ihrer Kinder kümmern können und nun versuchen, im Versorgungssystem Unterstützung zu bekommen.

Im humandienstlichen Bereich findet seit der Mitte des 20. Jahrhunderts ein Wandel von zentralen Denk- und Handlungsweisen statt⁴. So herrschte am Anfang des 20. Jahrhunderts in der Medizin und im sozialen Bereich ein an Ursache-Wirkung-Prinzipien orientiertes lineares Denken vor, das zudem überwiegend auf Mängel fokussierte. Diese Denkweise geht davon aus, dass eine einzige Situation, ein Ereignis dafür verantwortlich gemacht wird, dass ein Problem entsteht. Viele Hilfeprozesse sind definiert durch die Suche nach einem schulhaften Ereignis.

Ein Beispiel für eine solche Denklogik: Die Scheidung hatte Holger Meyer so zugesetzt, dass er nicht mehr in der Lage war, regelmäßig zur Arbeit zu gehen. Seine befristete Stelle wurde nicht verlängert. Aufgrund einer Depression war er immer weniger in der Lage, sein Leben zu führen. Erst verlor er seinen Job, dann seine Wohnung und letztlich seine Kinder, da er seine Besuchstermine nicht wahrgenommen hatte. Einige Jahre hatte Holger Meyer keinen festen Wohnsitz und schlief teilweise in Notunterkünften. Nach einer somatischen Erkrankung und

⁴ Zu nachfolgenden Ausführungen vgl. auch Ehlers (2017a).

einem längeren Krankenhausaufenthalt lebt er nun in einem Wohnheim für Wohnungslose. Daraus zu folgen, Holger Meyer sei zu unmotiviert oder selbst schuld an seiner Situation, wäre eine Reduzierung von Komplexitäten. Denn es spielen neben den persönlichen und gesundheitlichen Faktoren auch ganz klar soziale Aspekte eine Rolle.

Die Defizitorientierung, und die damit verbundene Zuschreibung von Problemen als persönlich verursacht, wurde schon früh von Seiten der Wissenschaft als nicht realitätsgerecht kritisiert. So zeigen bereits die Arbeiten von Richmond (1917, 1922) und Addams (2015) auf, dass in der Regel gesellschaftliche Problem-lagen oder Krankheiten zu persönlichen bzw. familiären Notständen führen. Einen entscheidenden Wandel im Denken erbrachten seit Mitte des 20. Jahrhunderts die Erkenntnisse aus systemtheoretischen Arbeiten, unter anderem von Ludwig von Bertalanffy, Gregory Bateson, Niklas Luhmann oder, insbesondere für den Bereich der Arbeit mit Familien, von Virginia Satir. Zudem weisen seit Jahrzehnten system-theoretische Ansätze auf die Wechselwirkung zwischen Systemen hin, sodass auch die Umwelt als Einflussfaktor gesehen wird (vgl. C. W. Müller 2013). In unseren Hilfesystemen sind dennoch die linearen Denkstrukturen noch immer verankert. Von einem erforderlichen Paradigmenwechsel, von der Defizitorientierung zu einer Stärken- und Ressourcenorientierung, ist bisher noch nicht viel zu erkennen. In vielen Bereichen der Sozialen Arbeit sind die Hilfesysteme fast noch ausschließlich auf eine Erfassung und Analyse von Problemen ausgerichtet.

2.2.2 Von der Output- zur Outcome-Orientierung

Seit rund 30 Jahren gibt es in einigen Ländern Bemühungen, über Steuerungsstrategien und Managementverfahren eine Prozess-Orientierung mit einer stärkeren Konzentration auf Outputs zu implementieren. Hierbei handelt es sich um neolibrale Strategien wie das sogenannte Neue Steuerungsmodell, die in der Ära von Reagan und Thatcher entstanden sind. Ziel dieser Strategien und Verfahren ist es, Versorgungssysteme und -abläufe effizienter zu gestalten.

Diese Neuausrichtung der Arbeit zeichnete sich in der ersten Hälfte der 1990er Jahre in Deutschland, vor allem im Jugendhilfebereich, ab. Sie bewirkte, dass Dienstleistungen der Sozialen Arbeit zunehmend als Produkte, im Sinne von messbaren Arbeitsergebnissen (output) definiert werden. Das bedeutet, dass der Arbeitsfokus von SozialarbeiterInnen oder anderen professionellen HelperInnen auf den Ergebnissen ihrer Arbeit liegt: Wie viele Beratungen wurden durchgeführt? Wie viele Hilfen wurden erfolgreich vermittelt?

Im sozialen und gesundheitlichen Bereich begannen viele Verwaltungen, Dienstleistungen so weit wie möglich zu standardisieren und kalkulierbarer zu machen (vgl. C. W. Müller 2013: 323ff). Unter diesem Output-Paradigma ist eine Orientierung an Kennzahlen zu verstehen, welche sich auf konkrete Arbeitsergeb-

nisse beziehen – also auf das, was gemacht wurde (u. a. Beratung, Anträge stellen, Hausbesuche). Langfristige Resultate der Arbeit und persönliche Aspekte, wie die Lebenszufriedenheit oder subjektives Wohlbefinden, stehen aus Sicht der Versorgungssysteme nicht im Vordergrund. Eine solche alleinige Bewertung der Ergebnisse auf der Basis von Kennzahlen ist jedoch unzureichend. Hinzu kommen müssen Erkenntnisse zu den „weichen Faktoren“ der Versorgung: Wie zufrieden sind die NutzerInnen von Dienstleistungen? Wie bewerten Studierende, KlientInnen und PatientenInnen die Zusammenarbeit mit Fachkräften aus dem Sozial- und Bildungswesen? Und wie sieht es mit der Zufriedenheit der MitarbeiterInnen aus?

Hierzu liegen Ergebnisse von Gallup (2017) vor. Diese zeigen, dass 70 % der ArbeitnehmerInnen unzufrieden mit ihrer Arbeit sind. Das Gallup Institut untersucht seit 2001 mittels des Engagement-Index die emotionale Bindung und Motivation von MitarbeiterInnen in unterschiedlichen Unternehmen über alle Branchenbereiche hinweg (vgl. Gallup 2014). Viele der für eine Studie im Jahre 2016 zufällig ausgewählten und telefonisch befragten 1.413 ArbeitnehmerInnen fühlen sich emotional nicht an ihren Arbeitsplatz gebunden. Die Befragungsergebnisse zeigen, dass jede/r dritte MitarbeiterIn in den letzten Monaten schwere Bedenken hinsichtlich Fehlentwicklungen im Unternehmen gegenüber Vorgesetzten nicht geäußert hat (vgl. Gallup 2017). Bezogen auf den humandienstlichen Bereich ist dies im Sinne einer Qualitätsentwicklung und auch in einem reflexiven Professionsverständnis eine kritische Entwicklung.

Auch konkret für den Sozialbereich liegen Ergebnisse vor. Aufschluss über die Zufriedenheit von SozialarbeiterInnen liefert eine Untersuchung zur sozialen und beruflichen Lage von Fachkräften in Sozialen Diensten in Berlin und Brandenburg, die vom 27.01.2010 bis zum 16.05.2010 durchgeführt worden ist (vgl. Grote 2011). An der Online-Umfrage beteiligten sich 620 Personen, weitere 17 Fachkräfte füllten einen schriftlichen Fragebogen aus, der zusätzlich angeboten wurde. Insgesamt wurden nach einer Datenbereinigung 591 ausgefüllte Fragebögen in die Auswertung einbezogen. Hinsichtlich der Arbeitszufriedenheit äußern sich befragte MitarbeiterInnen von öffentlichen Trägern negativ zu ihrer Arbeitssituation. Sie bemängeln

- „die personelle Unterbesetzung ihrer Einrichtungen (77,7 %),
- den erheblichen Zeitdruck, dem sie ausgesetzt sind (85,6 %),
- die häufiger resultierende Überlastung durch die Arbeitsanforderungen (62,7 %) und
- einen Mangel an Umfang und Qualität von Supervisionsangeboten (65,8 %)“ (Grote 2011: 27).