



Fachtagung 2018

Jugendheim Platanenhof

Referat von Hanspeter Achermann

Heimleiter - Supervisor - Coach

«Von der Arbeit als Sanktionsmassnahme oder Beschäftigung zur professionellen Arbeitsagogik»

Ich freue mich, Ihnen einige Gedanken zum heutigen Tagungsthema zu überbringen und bedanke mich herzlich für die Einladung. Erlauben Sie mir aber vorgängig kurz meinen Weg aufzuzeigen, der mich heute zu Ihnen führte: Als ausgebildeter Sozialarbeiter FH, Heimleiter, Supervisor und lösungsorientierter Coach bin ich seit mehr als 40 Jahre im stationären Bereich der Jugendhilfe tätig, wobei 28 Jahre in der Führung von Institutionen. Die letzten 14 Jahre meiner aktiven Berufstätigkeit leitete ich als Direktor das Jugenddorf Knutwil Bad, eine Institution mit rund 40 Plätzen für stark verhaltensauffällige Jugendliche, die analog des Platanenhofs einer zivil- oder strafrechtlichen Massnahme bedurften. Abklärung, Schule, Betreuung und Berufsausbildung ist das Kerngeschäft des Jugenddorfes. Heute bin ich noch als Kursleiter in der Weiterbildung am Institution für Arbeitsagogik in Luzern und als selbständiger Berater tätig.

Diese lange Erfahrung könnte ja anmuten, dass ich Ihnen heute Patentlösungen im Umgang mit schwierigen Jugendlichen in der Berufsausbildung anzubieten habe. Das muss ich aber leider verneinen. Ich kann Ihnen höchstens Haltungen und Ansätze vermitteln, mit denen wir teilweise und immer wieder erfolgreich waren. Mein Referat ist auch keine wissenschaftliche Abhandlung, sondern beinhaltet vor allem Erkenntnisse aus meiner langjährigen persönlichen Erfahrung. Bereits bei meiner Diplomarbeit zum Sozialarbeiter anfangs der 80-iger Jahre habe ich mich mit der Integration von schwer vermittelbaren Arbeitslosen in den Arbeitsprozess beschäftigt.

Als ich vor rund 15 Jahren die Stelle als Direktor des Jugenddorfes angetreten habe, ist mir in den Betrieben aufgefallen, dass viele Lehrverhältnisse scheiterten und es zu vielen Abbrüchen kam. Zudem verliess die damals einzige Arbeitsagogin kurz nach Beendigung ihrer Ausbildung die Institution mit der Begründung, dass man hier nicht arbeitsagogisch arbeiten könne. Die Zeit dazu fehle einfach! Diesen beiden Begebenheiten bin ich dann auf die Spur



gegangen. Ich musste feststellen, dass arbeitsagogisches Arbeiten gar nicht erwünscht war. Man solle gescheiter arbeiten als reden! Oft hörte ich, dass die Jugendlichen heute einfach faul und frech seien. Man müsse sie bei Fehlverhalten einfach härter sanktionieren. Aber zum wie fehlten grösstenteils die Ideen. Auch stellte ich fest, dass bei Schwierigkeiten in den Betrieben die Jugendlichen häufig auf die Gruppen geschickt wurden, mit der Erwartung, dass die Sozialpädagoginnen das Problem lösen sollen, was natürlich auch nicht funktionieren konnte. Der Vernetzung mass man wenig Bedeutung zu. Mir wurde schnell klar, dass wir daran etwas ändern müssen. Meine Vorstellung und Forderung, dass ich mir in jedem Team einen ausgebildeten Arbeitspädagogen wünsche, stiess dabei verständlicherweise nicht auf grosse Begeisterung. Ich bin stolz, dass wir dieses Ziel bis auf eine Ausnahme zum Zeitpunkt meines Wegganges erreicht haben und die Qualität in der Betreuung und Ausbildung sich dadurch wesentlich verbessert hat. Ebenso hat sich der frühere Graben zwischen Sozialpädagogik und Arbeitsagogik geschlossen und das gegenseitige Verständnis füreinander ist merklich gewachsen. Bevor ich auf Ansätze im arbeitsagogischen Handeln zurückkomme, möchte ich zuerst ein wenig zurückblicken.

Arbeit als Strafe

Wenn man geschichtlich etwas zurückschaut, stellt man auch in unseren Breitengraden fest, dass Arbeit oftmals als Strafe und Disziplinierungsmassnahme sowie zur Bekämpfung des Vagantentums eingesetzt wurde. Man denke dabei an verordnete Zwangsarbeiten oder Einweisungen in früher berüchtigte Arbeitserziehungsanstalten. Mit dem Wegsperrern konnten bereits damals keine Probleme gelöst werden. Das Thema Arbeit wird auch heute noch vereinzelt bei Jugendlichen als Strafe empfunden und ist negativ besetzt.

Arbeit als Mittel zur Rehabilitation

Erst in der 2. Hälfte des letzten Jahrhunderts stellte man zunehmend fest, dass Arbeit ein wunderbares Mittel zur Rehabilitation der Klienten ist und ein enormes Entwicklungs- und Gesundheitspotential aufweist. Die eigentliche Arbeitsagogik hat ihren Ursprung in Kliniken und Heilstätten für Alkoholabhängige. Ein wesentlicher Teil der Therapie umfasste dort die tägliche Mitarbeit in den Betrieben. Die Klienten wurden begleitet durch Berufsleute, die als solche eingestellt waren. Erst Mitte der 90-iger Jahre wurde die Bezeichnung Arbeitstherapie durch Arbeitsagogik ersetzt. Begründet wurde dieser Namenswechsel mit der Feststellung, dass Arbeitsagogik zwar therapeutisch wirken kann, an sich aber keine Therapie ist. Die erstmalige Berufsumschreibung beinhaltete, dass *Arbeitsagogik eine begleitende Beziehung ist, in dem ein beruflich kompetente Person versucht, mittels ihrer persönlichen Grundhaltung, sprachlicher Kommunikation und Handlungsanweisungen bei einer betreuten Person eine fördernde Wirkung zu erreichen. Ziele sind, die persönlichen und sozialen Kompetenzen zu stärken, sowie anzuleiten und zu befähigen, eine bestimmte Arbeit auszuführen. Die Mittel sind*



die Rahmenbedingungen der Arbeit, Lernprozesse bei der Arbeit, die Arbeit selber sowie die Arbeitsleistungen bzw. die Produkte der Arbeit. Ich möchte nachfolgend auf zwei Definitionen von kompetenten Kennern der Arbeitsagogik verweisen, welche meines Erachtens die Arbeitsagogik gut umschreiben:

„Arbeitsagogik ist das bewusste und gezielte Einsetzen des Mediums Arbeit als Spiegelbild und als Lernfeld für den Klienten. Arbeitsagogik ist Führungs- und Beziehungsarbeit. Das Ziel ist die Stabilisierung des Klienten sowie die Erhaltung und Erweiterung der Handlungskompetenz durch individuelle Förderung, sowie letztlich seine Reintegration.“

Dario Togni-Wetzel, Bereichs- und Kursleiter IfA

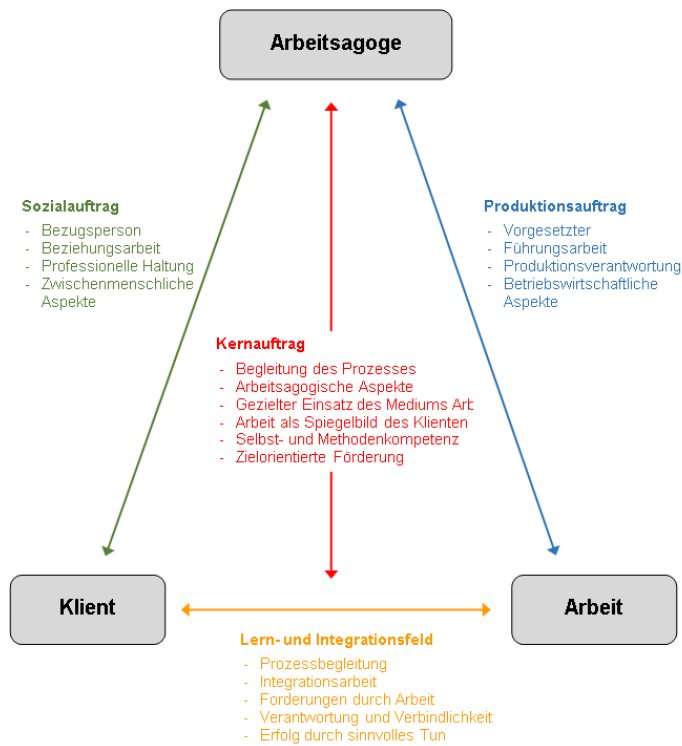
„Arbeitsagogik ist eine begleitende Beziehung, in der eine beruflich kompetente Person versucht, mittels ihrer persönlichen Grundhaltung, sprachlicher Kommunikation und Handlungsweisen bei einer betreuten Person eine stabilisierende Wirkung zu erreichen. Ziele sind, die persönlichen und sozialen Kompetenzen zu stärken sowie anzuleiten und zu befähigen, eine bestimmte Arbeit durchzuführen. Die Mittel sind die Rahmenbedingungen der Arbeit, Lernprozesse bei der Arbeit, die Arbeit selber sowie die Arbeitsleistungen, beziehungsweise die Produkte der Arbeit.“

Rene Riesen, ehemaliger Leiter IfA

Auf die Aufgaben, Anforderungen und Zielsetzungen komme ich später noch zurück.

Dual- und Kernauftrag

Dario Togni-Wetzel, ein langjähriger Wegbegleiter von mir in der Arbeitsagogik, stellt in seiner Modellbeschreibung die Arbeitsagogik als Dual und Kernauftrag folgt dar. Die nachfolgende Darstellung zeigt, dass die Aufgabe der Arbeitsagogen äusserst komplex, anspruchsvoll aber auch sehr interessant ist. Arbeitsagogen müssen über vernetzte Kompetenzen in den Bereichen Agogik, Integration und Produktion besitzen. Von Jugendeinrichtungen im Ausbildungsbereich wird erwartet, dass die Jugendlichen, unabhängig ihrer oftmals belastenden Biographien und Lebenserfahrungen, während oder nach der Berufsausbildung in den 1. Arbeitsmarkt integriert werden können.



Ergänzen würde ich diese Darstellung noch mit dem Hinweis, dass der interdisziplinären Zusammenarbeit hohe Bedeutung beigemessen werden muss. Der Fachdisziplin Arbeitsagogik muss im Helfersystem ein angemessener Platz eingeräumt werden. Nur so kann das arbeitsagogische Potential gezielt genutzt werden. Ebenso müssen Zielvereinbarungen mit den Klienten interdisziplinär abgestimmt sein. Wenn man davon ausgeht, dass Arbeit ein Mittel zur Rehabilitation ist und ein grosses Entwicklungs- und Gesundheitspotential bietet, kann ich es nicht nachvollziehen, wieso zum Teil Arbeitsagogen auch heute noch nicht zu Standortgesprächen eingeladen werden. Meine Erfahrungen haben gezeigt, dass gerade aus diesem Bereich immer wieder von Fortschritten und Fähigkeiten berichtet werden kann. Ich habe selten Jugendliche erlebt, die handwerklich völlig unbegabt waren oder ihren Kräfteinsatz und ihr Leistungsvermögen andauernd verweigerten. Nur über das schwierige Verhalten in der Freizeit und im Gruppenalltag oder die nicht erfüllten Erwartungen und Zielsetzungen zu sprechen, verunmöglicht eine wohlwollende und förderliche Stimmung an einer Stao.

Es ist sowohl der Auftrag der Sozial- wie auch der Arbeitsagogik, mit den Jugendlichen Perspektiven zu entwickeln. Fehlende Perspektiven lassen auch schwierige und/oder schwächere Jugendliche oftmals verzweifeln. Minderwertigkeitsgefühle, Hoffnungslosigkeit und Gleichgültigkeit sind dann die Folge davon. Wer nicht einer Depression verfallen will, sucht Zuflucht in kompensatorischen Handlungen und macht so auf sich und seine Nöte aufmerksam. Er holt sich also seine Zuwendung auf negative Art. Statt provokatives Verhalten wie übermässiger Suchtmittelkonsum oder sinnlose Gewaltübergriffe einfach nur zu verurteilen und zu sanktionieren (was es selbstverständlich auch braucht), müssen wir den Ursachen nachgehen und



gemeinsam mit dem Jugendlichen Perspektiven erarbeiten. Dazu braucht es klare, realistische und auch für den Jugendlichen lohnenswerte Zielsetzungen.

Wir müssen alles daran setzen, damit sich der Jugendliche in der Arbeitswelt integrieren und zurechtfinden kann, denn die Arbeit hat in der Gesellschaft auch heute noch einen grossen Stellenwert.

Die Bedeutung der Arbeit in der Gesellschaft und für den einzelnen Menschen

Wenn sich zwei Personen nach Jahren wieder treffen, wird häufig zuerst die Frage gestellt, „was mach'sch Du?“ Gemeint ist damit oftmals die berufliche Tätigkeit, denn wir erwerben unseren Platz in der Gesellschaft durch Arbeit.

Arbeit ist ein Menschenrecht und ist auch in der Menschenrechtskonvention der UNO verankert. Beruflich integriert zu sein und Arbeit zu haben ist ein Grundbedürfnis des Menschen und zählt zu den höchsten Gütern einer gut funktionierenden Gesellschaft. Arbeit hat nicht nur die Funktion des Broterwerbs, sondern vermittelt Selbstwert, gesellschaftliche Anerkennung, Sicherheit, Zugang zu sozialen Kontakten und ist ein zentraler Pfeiler der Identität des Menschen. Arbeit bringt den Menschen in einen täglichen Lebensrhythmus und gibt ihm die nötige Struktur. Partizipation und Integration sind wesentlich an Arbeit gebunden.

Kann jemand nicht in die Arbeitswelt integriert werden oder fällt die Arbeit plötzlich weg, fehlt oftmals schnell die Anerkennung in der Gesellschaft. Das Selbstwertgefühl als zentrale Einheit unseres Seins wird dadurch geschwächt, da dieses doch stark von der Wertschätzung der Mitmenschen geprägt wird. Gerade unsere Jugendlichen leiden oftmals unter einem schwachen oder fehlenden Selbstwertgefühl und müssen dieses mit auffälligem und unangepasstem Verhalten kompensieren. Zudem fehlen ihnen häufig die Perspektiven. Dies wiederum führt zu Demotivation bis hin zur Depression. Absonderung und Ghettoisierung können die Folge davon sein. Und dies wiederum kann zu teuren Folge- und Integrationskosten führen.

Die Arbeitswelt steht heute unter einem grossen Wandlungsdruck. Die Anforderungen an Schlüsselqualifikationen, wie Fach- und Sozialkompetenz, steigen. Es gibt immer mehr Menschen und Jugendliche, die diesen Anforderungen nicht standhalten können, die sich nicht aus eigenen Stücken an dieser hoch leistungsorientierten Entwicklung beteiligen können und somit bei der Ausbildung und Integration in den Arbeitsprozess auf Unterstützung von Fachpersonen, sprich Arbeitsagogen und Arbeitsagoginnen angewiesen sind. Und diese sind vornehmlich in unseren Institutionen zu finden.

Gedanken zur Entwicklung der sozial- und arbeitsagogischen Institutionen und zur Ethik der sozialen Berufsbilder

Das bürgerliche Herz der Sozialbewegten kriegt manchmal Rhythmusstörungen, wenn es sich mit der Schul- und Berufsbiographie oder Heimkarriere von jugendlichen Verhaltensauffälligen oder gar Gesetzesbrechern befassen muss. Und diese unsere Rhythmusstörungen



haben natürlich zunächst einmal mit der Frage der gesellschaftlichen Normalität zu tun, also damit, wie selbstverständlich wir bei Jugendlichen gestört nennen, was uns stört und damit, wie mutig wir in Spezialeinrichtungen Probleme versorgen, die wir professionell entsorgen, indem wir sie aus dem Blickfeld der ehrenwerten Gesellschaft nehmen.

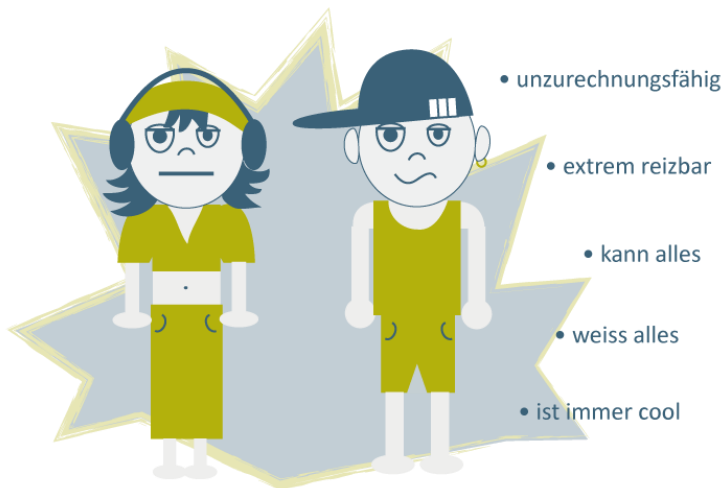
Und zweitens haben diese Herzrhythmusstörungen mit der Wirkungsgeschichte der stationären Jugendhilfe als solche zu tun, also mit der Frage, ob unsere Institutionen tatsächlich halten, was sie versprechen, ob wir unsere Jugendlichen aus den Institutionen so entlassen, dass sie eine sinnvolle Perspektive für ihr Leben entwickeln und die alten Wunden der Unge liebten vernarben können. Der bekannte Zürcher Psychiater Frank Urbaniok hat einmal sarkastisch festgestellt, dass Eingewiesene im besten Fall die Institution mit einem Berufsabschluss verlassen, sich aber am Verhalten oder Störungsbild nichts verändert hat und somit die Integration in die Gesellschaft als gescheitert betrachtet werden muss. Dieser Aussage kann ich natürlich nicht zustimmen, sofern Arbeitsagogik als Kern- und Dualauftrag verstanden, gelebt und umgesetzt wird.

Die Zielsetzung einer professionellen Begleitung von Jugendlichen mit belastenden Lebensgeschichten ist anspruchsvoll. Legalbewährung, soziale und berufliche Integration und Alltagsbewährung sind das eine, Ichstärkung, Beziehungsfähigkeit und Lebensglück das andere. Wer als Profi mit dem Herz bei der Sache und den Jugendlichen ist, der hat zwischen beidem eigentlich keine Wahl! Das erste ist geschuldet, aber das Herz muss für das Zweite brennen!

Sich professionell mit erschwerenden Lebensbedingungen abzugeben, ist nicht jedermanns Sache. Körper- und geistig behinderte Kinder und Jugendliche haben in der Regel noch unser aller Mitgefühl und Engagement, sie gehören etwas schnoddrig gesagt, zu den sympathischen Beeinträchtigungen. Aber seelisch ungebundene und verhaltensgestörte Kinder und Jugendliche, die lügen und stehlen, kiffen und ständig auf Kurve sind oder gar gewalttätig werden, haben keine so wohlwollende Lobby mehr.



Arbeitsagogik mit Jugendlichen



Wir wissen zwar, dass es durchaus normal ist, dass junge Menschen Normen übertreten und Grenzen ausloten und dass diese sogenannten Bagatelldelikte wie Cannabiskonsum, Sachbeschädigungen oder einfacher Diebstahl in aller Regel keine Einstiegsriminalität bedeuten müssen, welche nach abschreckenden und entsprechend drakonischen Strafen rufen. Wir wissen auch, dass wir nicht Symptome von Krankheitsbildern bekämpfen oder bestrafen dürfen und dass Straftaten und Fehlverhalten vor allem auch mit psychologischer und nicht nur mit juristischer Elle zu messen ist. Aber Fakt ist, dass sowohl Fachleute wie Laien nicht davor gefeit sind, wirksames Helfen gerne einzustellen oder pädagogisch phantasielos zu werden, wenn die Motive der jugendlichen Tat kein Mitleid verdienen. Hier ist dann das definitive Ende von Geduld und Gemütlichkeit erreicht und die politische Forderung nach endlich härteren Massnahmen gegen die jugendlichen Gewalttäter stehen dann im Vordergrund. Gleichzeitig ist es aber auch und gerade die Aufgabe von uns Profis, verlässlich dafür zu sorgen, dass jede Massnahme zu einer rachefreien, hilfreichen und unterstützenden Auseinandersetzung führt. Andernfalls wird das Gefühl verstärkt, dass sie keiner mag, dass niemand wertschätzt, was sie tun und können, dass sie sich nur auf sich selbst verlassen können, dass sie nicht dazugehören, dass es alle ändern besser haben als sie, dass sie nicht auf ihre Herkunft stolz sein können und dass es für sie keine Zukunft mehr gibt, die sie noch erleben möchten! So dürfen wir niemals, weder durch Tat, Wort oder Geste, Hand dazu bieten, die fragilen und verletzten Hoffnungen unserer Jugendlichen endgültig zu ruinieren. Mit unserer Resilienz, einer uneitlen robusten Überzeugung und Selbstsicherheit sowie mit einem unerschämten, aber nicht blauäugigen Vertrauensvorschuss steht und fällt meines Erachtens der Erfolg unserer Arbeit. Wir müssen an die Jugendlichen glauben! Mit diesen Anforderungen meine ich **erstens** die Bereitschaft, von der Jugend etwas zu verlangen, damit sie selber die



Chance kriegt zu entdecken, was in ihr steckt, was sie wert ist und was sie leisten kann. Ich rede von der Kraft der positiven Zumutung und Zuwendung.

Daher stelle ich folgende These auf:

Das Selbstwertgefühl ist die zentrale Einheit unseres Seins/unseres Wohlbefindens. Das Selbstwertgefühl wird massgebend von der Wertschätzung der Mitmenschen geprägt.

Daher muss es das Ziel all unserer Bemühungen sein, dieses Selbstwertgefühl der Jugendlichen zu stärken. Und die Arbeit bietet sich dazu hervorragend an. Immer wieder konnte ich feststellen, wie stolz die Jugendlichen auf von ihnen gefertigte Arbeitsstücke und gelungene Arbeitsleistungen waren. Und ich habe selten Jugendliche getroffen, die handwerklich dermassen unbegabt waren, dass eine Entwicklung und Förderung nicht möglich gewesen wäre. Ich habe aber auch festgestellt, dass diesen Erfolgen manchmal zu wenig Beachtung geschenkt wird, dass ein positives Feedback fehlt. Arbeitsagogen können gerade mit ihren Rückmeldungen bei Standortgesprächen, in denen oftmals das schwierige Alltagsverhalten oder unerfüllte Erwartungen im Zentrum stehen, etwas zur Entlastung beitragen und dem Jugendlichen Mut für eine positive und lohnenswerte Entwicklung machen.

Aspekt der Lösungsorientierung

Wie ich bereits eingangs erwähnt habe, gibt es auch in der Arbeitsagogik keine Patentrezepte. So wie wir Menschen alle verschieden sind und unterschiedlich reagieren, ist dies auch bei schwierigen Jugendlichen nicht anders. Auch sie bringen unterschiedliche Biographien und Erfahrungen mit, welche sie geprägt haben. Trotzdem gibt es für mich Grundsätze aus dem lösungsorientierten Denken und Handeln, die für mich wichtig und von Bedeutung sind und meines Erachtens die Arbeit auch mit schwierigen Jugendlichen erleichtern.

Grundsatz im LOA

Wenn etwas funktioniert, mach mehr davon! Wenn etwas nicht funktioniert, mach etwas anderes!

Obwohl wir in unserem Arbeitsalltag immer wieder mit der Selbstüberschätzung unserer Klienten zu kämpfen haben, wissen wir ebenso, dass die Klienten ihre Beeinträchtigung und ihre Defizite genau kennen, ihre gemachten Erfahrungen oftmals auch sehr schmerzhaft und demotivierend sind. Das Selbstwertgefühl leidet stark darunter und muss mit auffälligem Verhalten kompensiert werden.

Beziehungsebene

Ein weiterer Aspekt ist die Beziehungsgestaltung. Marc Getzmann, ein langjähriger, ehemaliger Heimleiterkollege schreibt in seinem Buch «Erziehung gelingt jeden Tag neu»:



Ohne Menschen, zu denen Vertrauen aufgebaut und Beziehung gelebt und erprobt werden kann, gelingt weder Erziehung noch (Aus-)Bildung oder Schule.

Um eine Beziehung aufbauen zu können, müssen wir uns für den Jugendlichen interessieren. Und dieses Interesse darf sich nicht nur auf die Arbeit und Leistung beschränken. Der Jugendliche muss spüren, dass er ganzheitlich mit seinen Höhen und Tiefen, mit seinen Freuden und Belastungen wahrgenommen wird. Das ist nicht die alleinige Aufgabe der Sozialpädagogik. Leider musste ich verschiedentlich feststellen, dass nach einem schwierigen und belastenden Wochenende der Jugendliche mit einem «Kaltstart» in die neue Arbeitswoche starten musste, weil sich niemand für sein aktuelles Befinden interessierte. Dies sind ungünstige Voraussetzungen für einen positiven Start in die neue Arbeitswoche.

Als eine weitere Grundvoraussetzung in der Arbeit mit schwierigen Jugendlichen erachte ich die **4M-Regel**:

Man/frau Muss Menschen Mögen!

Dazu gehört auch die Theorie des positiven Menschenbildes.

Theorie vom **positiven** Menschenbild

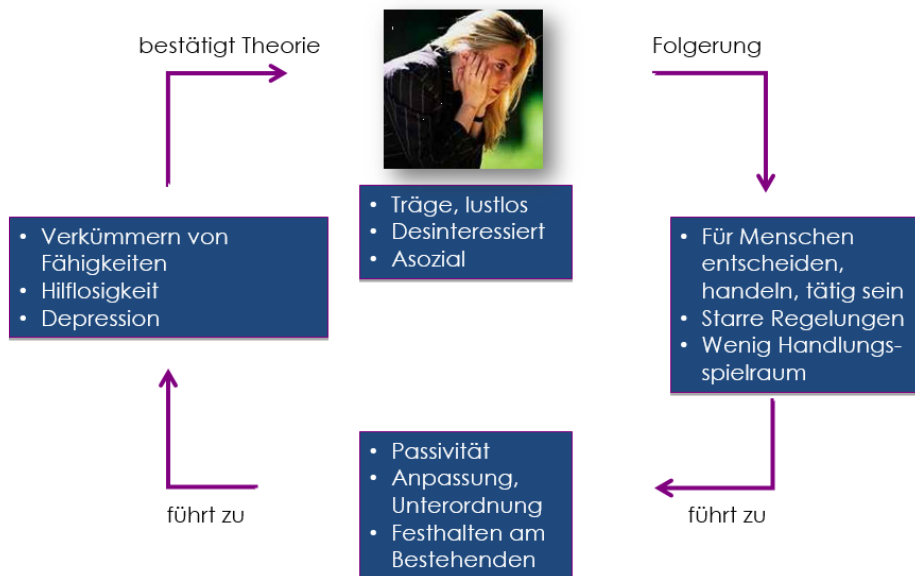
Menschen sind „von Natur aus“:





Theorie vom **negativen** Menschenbild

Menschen sind „von Natur aus“:



Wo immer der Jugendliche sich auch aufhält, sei es in der Familie, in der Peergroup, in der Schule oder im Beruf, er muss sich aufgehoben, akzeptiert und respektiert fühlen. Er braucht klare Strukturen und einen klaren Rahmen, welcher ihm Halt und Sicherheit gibt.

Gerne lade ich Sie dazu ein, sich kurz einige Gedanken zur Frage, was sie selbst an Haltung von Ihrem Arbeitsumfeld brauchen, um sich angenommen, bestätigt und an ihrem Arbeitsplatz wohl zu fühlen?

Ohne Sie nun abzufragen, bin ich mir sicher, dass Worte und Eigenschaften wie Respekt, Achtung, Wertschätzung, Atmosphäre, Feedback, Sinnhaftigkeit etc. sicher auch von Ihnen genannt wurden. Und diese Erwartungen sind bei Jugendlichen nicht anders.

Um diesen verschiedenen Aspekten gerecht zu werden, müssen wir an den Jugendlichen glauben und davon ausgehen, dass jeder Mensch entwicklungsfähig ist und Ressourcen besitzt. Ich bin wie länger je mehr in meinem Handeln zur Ansicht gekommen, dass der lösungsorientierte Ansatz diesen Anforderungen und Herausforderungen am ehesten entspricht. Der lösungsorientierte Ansatz vermittelt neue Perspektiven in der Bewältigung anstehender Herausforderungen.



Der lösungsorientierte Ansatz (LOA)

Obwohl ich annehme, dass viele von Ihnen den lösungsorientierten Ansatz kennen und vermutlich auch anwenden, möchte ich kurz auf deren Grundgedanken eingehen. Für mich besonders wichtig ist der Grundsatz:

Lösungen zu suchen macht mehr Spass, als Probleme zu definieren.

Ich erlaube mir, Ihnen kurz die **Grundlagen des lösungsorientierten Denkens und Handelns** (Milwaukee-Modell) zu erläutern:

Das lösungsorientierte Modell wurde von Steve de Shazer und Insoo Kim Berg in Milwaukee entwickelt. Sie gingen von der Annahme aus, dass Veränderungen unumgänglich sind und sich fortwährend ereignen. Wenn wir lösungsorientiert denken und handeln, interessieren wir uns für jene Momente, in denen das Problem nicht oder weniger auftritt. Diese sind der Schlüssel zu Problemlösungen, auch wenn diese manchmal klein und fast unscheinbar sind. Wir versuchen diese Momente zu vermehren statt neue Situationen zu kreieren, die noch nie existiert haben. Anwender/Innen des lösungsorientierten Ansatzes haben erfahren, dass es für die Betroffenen einfacher und lohnender ist, erfolgsversprechende Situationen zu vermehren, als problematisches Verhalten aufzugeben. Darum interessieren sie sich für alles, was der/die Betroffene gern und bereits gut macht. Es ist auch für uns wie auch für Klient/innen einfacher, bereits vorhandene erfolgreiche Verhaltensmuster zu wiederholen, statt symptomatisches oder problematisches Verhalten innert kurzer Zeit aufzugeben und zu verändern.

Ich möchte dabei auch auf folgendes Zitat von Marlis Pörtner verweisen:

«Nicht was fehlt ist entscheidend, sondern was da ist. Nicht in den Defiziten liegt das Potenzial zur Veränderung, sondern in den Ressourcen».

Der LOA baut demzufolge auf folgenden vier Grundprinzipien:

- **Auf Lösungen fokussieren**
Sprechen Sie über Lösungen, anstatt über Probleme!
- **Auf Erfolg aufbauen**
Wenn etwas gut funktioniert, tun Sie mehr davon!
- **Ressourcen beleuchten**
Erfragen Sie die Kompetenzen und Fähigkeiten!
- **Neue Sichtweisen gewinnen**
Verändern Sie den Fokus der Aufmerksamkeit!



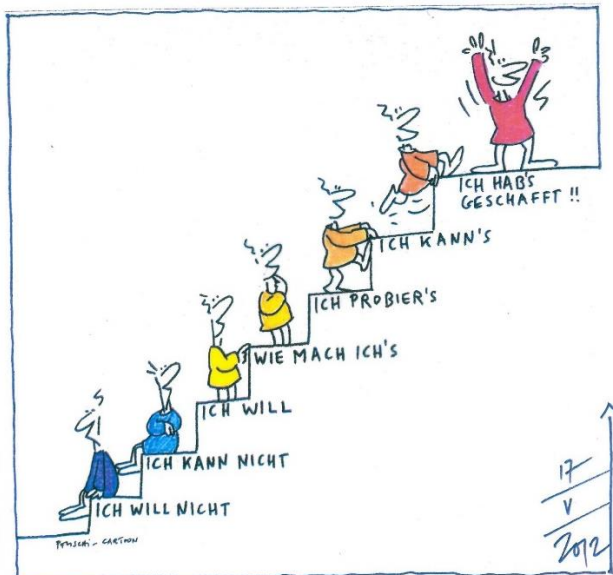
Feedback als wichtiges Element in der Arbeitsagogik

Die uns anvertrauten Jugendlichen wurden in ihrer Vergangenheit nicht mit Erfolgserlebnissen verwöhnt. Umso wichtiger ist es, ihnen solche Erfolgsmomente zu ermöglichen. Dabei gilt es, auch noch so kleine Fortschritte zu würdigen. Diese stärken ihr Selbstwertgefühl. Ein in Bezug auf die Arbeitsagogik sehr skeptischer Betriebsleiter meinte einmal, dass man vermutlich in Zukunft noch loben müsse, wenn der Jugendliche am Morgen pünktlich zur Arbeit erscheine. Diese Frage musste ich zu seinem Erstaunen und Entsetzen bejahen, zumal der betreffende Jugendliche sich mit grosser Anstrengung wieder an eine geregelte Tagesstruktur gewöhnen musste und für ihn Pünktlichkeit lange Zeit unbedeutend und ein Fremdwort war.

Im Jugenddorf wird noch einem gruppenzentrierten pädagogischen Modell gearbeitet. Dieses ist auf der Peergruppen-Theorie aufgebaut, welche besagt, dass Jugendliche in der Adoleszenz mehr auf Gleichaltrige hören als auf Erwachsene. Bei diesem Modell spielt das Feedback eine zentrale Rolle und wird auch in den Betrieben bewusst eingesetzt. Zum Beispiel wird sein Verhalten nach einer gewissen Zeitspanne reflektiert oder eine abgeschlossene Arbeit ausgewertet. Dabei geht es zuerst um eine Selbsteinschätzung des Jugendlichen. Anschliessend bekommt der Jugendliche von den Gruppenmitgliedern ein Feedback. Dieses muss sowohl positive wie auch konstruktiv-kritische Elemente, z.B. wo man noch Entwicklungsbedarf sieht, enthalten. Ich staunte immer wieder, wie Jugendliche auch konstruktiv-kritische Rückmeldungen anderer Jugendlichen annehmen können. Jugendliche können sich auch positiv beeinflussen! Erst zuletzt erfolgt die Fremdeinschätzung durch die Ausbildungsverantwortlichen bzw. Arbeitsagogen. Dieses Vorgehen unterstützt den Jugendlichen, Selbst- und Fremdeinschätzung miteinander zu vergleichen und zu einem realistischen Selbstbild zu gelangen. Er lernt dabei, eigene Fähigkeiten und Fertigkeiten zu erkennen und ihm bislang vielleicht noch unbekannt Ressourcen zu entdecken, sowie seine Handlungsdefizite und seinen Lernbedarf kennen zu lernen und einzusehen. Natürlich müssen wir auch hier den Jugendlichen ermutigen, dass es sich lohnt, an seinen Zielsetzungen zu arbeiten.



Fehlende Motivation



In meiner langjährigen Tätigkeit als Heimleiter und Ausbilder hörte ich immer wieder die Klagen, wie mühsam es sei, mit diesen demotivierten Klienten zu arbeiten. Ja, dem kann ich zustimmen, diese Arbeit ist herausfordernd und belastend. Aber wenn wir den Glauben an eine positive Entwicklung verlieren, haben wir definitiv verloren! Es muss uns gelingen, die Jugendlichen zu überzeugen, dass es lohnenswert ist, ihre Ziele zu verfolgen und zu erreichen.

«Wenn du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Leute zusammen, um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre sie die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer» Antoine Saint-Exupéry

Der Mensch verspürt stets eine Vielzahl von Bedürfnissen. Ein Teil dieser Bedürfnisse ist biogen, entsteht also aus physiologischen Spannungszuständen wie Hunger, Durst oder körperlichen Unbehagen. Andere sind psychogen, d.h. bedingt durch psychologische Spannungszustände wie dem Wunsch nach Anerkennung, Ansehen und Zugehörigkeit. Die meisten dieser Bedürfnisse sind nicht oder noch nicht stark genug, um unmittelbar Handlungen auszulösen. Davon ausgehend, dass die meisten von Ihnen die **«Maslowsche Bedürfnispyramide»** kennen, stelle ich fest, dass bei den uns anvertrauten Jugendlichen oftmals das Sicherheitsbedürfnis (Stabilität, Ordnung, Struktur, Perspektiven), Zugehörigkeitsbedürfnis (Anerkennung, Liebe, Freundschaft) und das Bedürfnis nach Selbstachtung (Ansehen, Einfluss, Macht) nicht positiv und ausreichend befriedigt sind. Unsere Aufgabe ist es daher, die Jugendlichen bei



der Befriedigung dieser Bedürfnisse zu unterstützen. Erst dadurch wird es möglich, die eigene Persönlichkeit zu entfalten. Es ist bei dieser Pyramide wie bei einem Hausbau: Wenn das Fundament fehlt, wird der Aufbau schwierig oder unmöglich.

Im Weiteren haben wir uns im Jugenddorf mit dem Ansatz des **Motivational Interviewing**, der motivierenden Gesprächsführung von William R. Miller / Steven Rollnick auseinandergesetzt. Diese Methode geht davon aus, dass Menschen in der Regel nicht unmotiviert sondern ambivalent sind. Und dies habe ich in der Arbeit mit unseren Jugendliche immer wieder erfahren. Was heute einsichtig und motiviert tönte, war am nächsten Tag bereits wieder verflogen. Ziel dieses Ansatzes ist es, die Eigenmotivation und Überzeugung zu erhöhen, um ein problematisches Verhalten zu verändern. Eine gute und bewährte Methode ist dabei das Arbeiten mit der Entscheidungsmatrix. Diese zeigt dem Jugendlichen auf, ob es lohnenswert ist, negatives Verhalten beizubehalten oder zu verändern und was schlussendlich sein Gewinn sein könnte

Weiter machten wir gute Erfahrungen mit der Theorie von Wilhelm Staehle: **Motivieren durch Anreize**. Diese geht davon aus, dass Motivation aus der Wechselwirkung von Motiv und Anreiz besteht. Es muss sich lohnen, ein Verhalten zu verändern (Beispiel: Bonus bei Absenzen freiem Arbeiten).

Und nicht zuletzt möchte ich die Theorie von Reinhard Sprenger erwähnen, nämlich dem **Motivieren durch Eigensteuerung**. Diese zielt darauf hin, dem Klienten die Entfaltung seiner Ressourcen zu ermöglichen, ihm den nötigen und verantwortbaren Frei- und Handlungsspielraum zu gewähren und ihm Erfolgserlebnisse zu ermöglichen. Dazu meint Reinhard Sprenger treffend:

«Motivation ist unwidersprechlich Sache des Einzelnen. Ihr Freiraum zu geben, ist Sache der Führung»

Patent-Rezepte gibt es aber auch zum Thema Motivation trotz verschiedener Theorien nicht.

Wirkmechanismen der Arbeitsagogik

Diese wurden unlängst in einer Arbeit der Hochschule Luzern untersucht. Das Wirkungsfeld der Arbeitsagogik ist die agogische Begleitung und Förderung von Personen mit erschwerten Bedingungen und Beeinträchtigungen im Ausbildungsbereich oder im Zugang zum Arbeitsmarkt. Arbeitsagogik gestaltet die Prozesse bei Klienten in ihrer Ausbildung bzw. Arbeitstätigkeit. Arbeit dient als Mittel zur persönlichen Befähigung und zur Integration. Es wird von



einer sinnstiftenden, rehabilitationsfördernden Wirkung der Arbeit ausgegangen. Arbeitsagogik ist keine Modeerscheinung. Die wichtigsten Erkenntnisse aus dieser Wirkungsstudie der Hochschule sind:

- Wenn es gelingt, das Ausbildungs- bzw. Arbeitssetting so zu gestalten, dass das Potenzial und die Fähigkeiten genutzt werden, wird der Jugendliche nicht nur seine beruflichen sondern auch seine sozialen und persönlichen Kompetenzen erweitern.
- Wenn es gelingt, den Jugendlichen in produktiven Arbeitsprozessen einzusetzen oder er wertschöpfende Produkte herstellen kann, erlebt er dies als selbstwirksam und wird die Tätigkeit zunehmend als sinnstiftend wahr.
- Wenn die Ausbildung oder die Arbeitsintegration gelingt, erweitert dies dem Jugendlichen die Möglichkeiten, sich im gesellschaftlichen Umfeld zu integrieren und an gesellschaftlichen Prozessen zu partizipieren.
- Und nicht zuletzt begünstigt ein gezielter, arbeitsagogisch gestalteter und erfolgreicher Ausbildungsprozess die Zugangsmöglichkeiten zum 1. Arbeitsmarkt.

Und bevor ich ganz zum Schluss meiner Ausführungen komme, möchte ich Sie noch auf das Buch von Dorio Togni-Wetzel «Arbeitsagogik – Grundlagen des professionellen Handelns»(Haupt-Verlag) aufmerksam machen. Dieses Buch vermittelt auf verständliche Weise Grundlagen und praktische Handlungsanweisungen in der Arbeitsagogik.

Am Ende meiner Ausführungen möchte ich alle, die mit schwierigen Jugendlichen und Klienten arbeiten ermutigen:

- **Schätzen Sie den Jugendlichen, so wie er ist**
- **Glauben Sie an seine Fähigkeiten / seine Entwicklungsmöglichkeiten**
- **Gewinnen Sie sein Zutrauen und fördern / stärken Sie sein Selbstvertrauen**
- **Zeigen Sie Anerkennung für eine gute Leistung oder eine ehrliche Bemühung**
- **Nutzen Sie das Feedback / die Verstärkung durch die Gruppe (Peergroup)**
- **Gehe Sie schrittweise vor, verhindern Sie Überforderung**
- **Setzen Sie die Ziele so, dass sie Erfolg ermöglichen**
- **Nutzen Sie die bereits vorhandenen Ressourcen**
- **Erkennen und konzentrieren Sie sich auf die starken Seiten und die guten Anlagen**
- **Zeigen Sie ein ehrliches Interesse an der Person und deren Entwicklung**

Die Arbeit mit verhaltensoriginellen und schwierigen Jugendlichen erfordert von uns allen grosse Geduld und viel Neugier. Wir können den Fortschritt und eine positive Entwicklung bei den Jugendlichen nicht ohne sie erzwingen. Das Tempo bestimmen die Jugendlichen selber. Ein passendes Sprichwort besagt, «*dass Gras nicht schneller wächst, wenn man daran zieht*».



Und Insoo Kim Berg meinte dazu treffend:

«Wenn Du schnell sein willst, gehe langsam» Insoo Kim Berg

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!