

## Die Krux mit den Zielen:

# Wenn Wünsche mit Zielen verwechselt werden oder: Warum ein schulabstinentes Kind sein Vorhaben, wieder zur Schule zu gehen, kaum realisieren kann

– Eine Fallstudie –

Jan Hesselink, NL-Ootmarsum; Karl-Heinz Lindemann, Koblenz

*Es liegt die Kraft im Wollen, nicht im Müssen oder Sollen.* (Martin Mundt)

*Die Zielfokussierung gilt in der Sozialen Arbeit heute als Dreh- und Angelpunkt erfolgreicher Hilfe- und Veränderungsprozesse. Doch nicht alles, was von den Klientinnen und Klienten oder den Professionellen zum Ziel erklärt wird, kann die Ergebnisse einlösen, die in der Zielforschung formuliert werden. Probleme zeigen sich auf zwei Ebenen: Zum einen sind Missverständnisse, Enttäuschungen und Misserfolge vorprogrammiert, wenn nicht sauber zwischen Zielen und Wünschen, Bedürfnissen oder Sehnsüchten unterschieden wird. Dies ist Gegenstand der vorliegenden Arbeit. Zum anderen bleibt der notwendige motivationale Schub für die Betroffenen aus, wenn das Ziel nicht richtig bestimmt wurde. Dieser Aspekt wird in einem späteren Aufsatz beleuchtet.*

Ob Hilfe- und Veränderungsprozesse erfolgreich sind oder scheitern, Vorhaben gelingen oder nicht, ist aufs Engste mit der Frage verknüpft, ob ein Ziel vorliegt und wie das Ziel erarbeitet und formuliert wurde. Denn wenn die Voraussetzungen eingelöst werden, die die Zielforschung beschreibt, wird das Ziel für die Betroffenen zur Quelle von Kraft, Begeisterung, Ansporn und Leichtigkeit. Liegt aber nicht wirklich ein Ziel vor oder wurde es falsch bestimmt, wird der Hilfeprozess störanfällig. Das Energielevel bleibt dann gering. Es fehlt deshalb an der notwendigen Ausdauer und Beharrlichkeit bei der Verfolgung des Ziels, an der Gelassenheit bei Rückschlägen und es fehlt die Geduld, wenn es kompliziert wird (vgl. Hesselink/Lindemann 2021).

Die Schwierigkeiten zeigen sich auf unterschiedlichen Ebenen. Als Kardinalproblem wird in der Zielforschung die unsaubere Unterscheidung zwischen Zielen und Wünschen diskutiert. In der Hilfeplanung werden sie allerdings häufig synonym behandelt und manchmal werden sie auch miteinander verwechselt.<sup>1</sup> Beides ist folgenreich.

In diesem Artikel werden deshalb die Unterscheidung zwischen Ziel und Wunsch sowie die damit verknüpften Folgen untersucht. Ein besonderes Augenmerk liegt auf den Komplikationen, mit denen vor allem Klientinnen und Klienten konfrontiert sind, die in ihrer Vorgeschichte schlechte Erfahrungen mit ihren Vorhaben gemacht haben. Dies wird am Beispiel eines Schülers aufgezeigt, der trotz vielfältiger Hilfebemühungen seit drei Jahren nicht mehr zur Schule geht. Den theoretischen Hintergrund der Auseinandersetzung bilden Diskurse der Zielforschung, in denen neben den Zielen die Aspekte Machbarkeit und Fokussierung als entscheidende Größen der Zielerrealisierung diskutiert werden.

## 1. Theoretische Überlegungen

Ziele sind ein Blick in die Zukunft. Sie markieren, wo es hingehen soll. Sie beschreiben einen zukünftigen Zustand, der aus der Perspektive der Gegenwart als erstrebenswert erscheint. Aber Ziele sind mehr. Sie sind mit einem Versprechen versehen. Anders als Bedürfnisse, Wünsche, Träume, Visionen oder Phantasien gehen Ziele mit

einer Selbstverpflichtung einher. Der Betroffene verpflichtet sich, seine ganze Kraft, seine ganzen Möglichkeiten einzusetzen, damit das Ziel auch erreicht wird. Damit setzen Ziele eine innere Entscheidung voraus, Aufmerksamkeit, Energie, Ressourcen, Lebenszeit gebündelt und fokussiert auf einen auf das Ziel ausgerichteten Handlungskorridor zu konzentrieren (vgl. Rudolph 2017, S. 51 ff.). Die Entscheidung für ein Ziel ist damit aber immer auch eine Entscheidung gegen andere Optionen. Denn unsere Möglichkeiten, Ressourcen, Mittel, und Lebenszeit zu nutzen, sind begrenzt. Ein Schüler kann nicht gleichzeitig mit aller Kraft auf einen guten Schulabschluss hinarbeiten und schwimmen gehen, wenn die Sonne scheint, Fußball spielen, wenn die Kumpels rufen, oder die Freundin treffen, wenn die Eltern aus dem Haus sind.

Wohl deshalb ist es in manchen Lebenssituationen vorteilhaft, wenn der Blick in die Zukunft auf der Ebene der Wünsche verbleibt. Denn mit Wünschen gehen Vorzüge einher. Sie sind unendlich, bleiben im Konjunktiv, sind unverbindlich und vermeiden Risiken, weil die Probe aufs Exempel nicht vorgesehen ist. Die gute Absicht wird nicht auf die Probe gestellt. So kann die Aussage eines Kindes, das schon längere Zeit nicht zur Schule geht – »Ich werde wieder zur Schule gehen« – einen guten Vorsatz zum Ausdruck bringen, ohne dass es dies in Verlegenheit bringt. Denn für den Ernst der Entscheidung ist eine Hintertür vorgesehen, die genutzt werden kann, wenn das Wagnis des Scheiterns zu groß erscheint oder das Vorhaben zu anstrengend wird oder andere Ambitionen aktuell attraktiver erscheinen. So kann auch derjenige, der wiederholt erlebt hat, dass seine Vorhaben misslingen, seine guten Absichten gegenüber sich selbst, aber auch gegenüber Dritten zum Ausdruck bringen und gleichzeitig dem Risiko des Scheiterns aus dem Weg gehen. Allerdings: Wünsche sind keine ausreichende Voraussetzung, um ein Vorhaben zu realisieren (vgl. Gollwitzer 1991, S. 57).

### 1.1 Klientinnen und Klienten zwischen Ansporn und Risiko

Die Entscheidung, sich für ein Ziel zu verpflichten, bedeutet für jemanden, der damit bisher gute Erfahrungen gemacht hat, etwas völlig anderes, als für jemanden mit schlechten Ergebnissen nach einer Zielfokussierung. Für Menschen, die auf ein erfolgreiches Leben zurückblicken, ist die Entscheidung für ein neues Ziel meist eine zusätzliche Quelle von Kraft, Begeisterung, Ansporn, Motivation, Inspiration und Lebensfreude.<sup>2</sup> Für andere geht die Entscheidung für ein Ziel mit unkalkulierbaren Risiken einher, die manchmal mit Unbehagen, nicht selten mit Angst und in einzelnen Fällen mit Panik verknüpft sind. Unter bestimmten Konstellationen wird das Wagnis unzumutbar, weil ein erneutes Scheitern die eigene Statik, das psychische Überleben, das eigene Selbstbild in Gefahr bringen könnte, wie beispielsweise das Selbstverständnis als gute Mutter oder das Selbstbild als guter Vater. Eine Selbstverpflichtung für ein Ziel wäre unter dieser Voraussetzung eine Investition in die Zukunft mit hohem Risiko (vgl. Bucher 2018, S. 31 ff.).

### 1.2 Wenn Klientinnen und Klienten aus einer schlechten Ausgangsposition starten

Klientinnen und Klienten, die von einer schlechten Ausgangsposition starten, benötigen eine spezifische Unterstützung, um den Schritt vom Wunsch zum Ziel zu meistern. Doch gerade an diesem Punkt kommt es in Hilfeprozessen immer wieder zu Missverständnissen. Denn nicht selten bleiben Klientinnen und Klienten trotz vielfältiger Beteuerungen auf der Ebene der Wünsche stehen: zum einen, weil sie um die eigene Stabilität fürchten, und zum anderen, weil sie sich nicht zwischen der Vielzahl ihrer aktuellen Wünsche entscheiden können. Wenn dann aber selbst die pädagogische Fachkraft Wünsche und Ziele verwechselt, weil sie Ziele braucht, um helfen zu können, nimmt sie gegebenenfalls das zu ernst, was der junge Mensch nicht so gemeint hat, und Enttäuschungen sind vorprogrammiert.

Denn sobald die Fachkraft nicht sauber zwischen Zielen und Wünschen unterscheidet, steuert die Hilfe auf den nächsten Misserfolg zu. Auf der Ebene der Wünsche hat der junge Mensch nämlich nicht die Mittel zur Hand, die er braucht, um das Ziel anzugehen. Der Betroffene steht dann schließlich schlechter da als vorher, weil ein erneuter Misserfolg in sein Selbstverständnis eingespeist wird – wie bei anderen ein Erfolg. So betrachtet forcieren Professionelle, die nicht sauber zwischen Wünschen und Zielen unterscheiden, gerade das, was der junge Mensch aus Gründen der Stabilität vermeiden will.

## 2. Die Geschichte von Viktor und seinen inneren und äußeren Kontexten

Wie schnell Wünsche und Ziele verwechselt werden und wie verführerisch manchmal die Einladungen ausgesprochen werden, sei es an den Vater, die Mutter, die Oma oder auch die pädagogische Fachkraft, das Verwechslungsspiel zwischen Wünschen und Zielen mitzuspielen, beleuchtet ein Fallbeispiel, in dem ein 13-jähriger Junge, Viktor, es seit mehr als drei Jahren nicht schafft, den Schulbesuch wieder aufzunehmen.

### Fallbeispiel Viktor:

Die Ausgangssituation von Viktor ist verfahren, nicht zuletzt, weil eine Vielzahl unterschiedlicher Hilfeversuche, zwei längere Aufenthalte in einer Kinderpsychiatrie, drei Stippvisiten in der stationären Jugendhilfe, eine aufsuchende Familienhilfe und zwei ambulante Therapien ohne Erfolg blieben. Und auch wenn die Verantwortlichen im Rückblick einräumen, dass die ablehnende Haltung des Jungen durch die erfolglosen Maßnahmen möglicherweise noch verstärkt wurde, macht dies die Ausgangssituation nicht einfacher.

Viktor steht vor Schwierigkeiten, die sein Vorhaben, wieder zur Schule zu gehen, zu Fall bringen können. Das gilt auch dann, wenn der

Junge im besten Fall nach dem Rauschmiss aus seiner letzten Einrichtung vor zwei Wochen innerlich zur Entscheidung gelangt ist, dass er so nicht mehr weitermachen will und er sich zunehmend mit dem Gedanken anfreundet, wieder zur Schule zu gehen. Vielleicht hat der Junge über den Vater eines Freundes eine für sich attraktive Zukunftsperspektive entdeckt und träumt nun davon, Fernfahrer zu werden, ein Traumjob in seiner Vorstellung. Vielleicht ist ihm in den vergangenen zwei Wochen zu Hause klar geworden, wie gern er mit seinen Eltern, seiner Schwester und vor allem seinen Freunden zusammen ist. Wenn dann auch noch die Sozialpädagogin der neuen Einrichtung, in der Viktor vorgestellt wird, beim Erstkontakt sympathisch auftritt und der Junge den Eindruck gewinnt, dass er verstanden und nicht unter Druck gesetzt wird, erscheinen die Voraussetzungen für einen Neuanfang unerwartet vielversprechend.

Und wenn Viktor in dieser Gemengelage im Erstgespräch der neuen Einrichtung überzeugend zum Ausdruck bringt, dass er ab Montag wieder zur Schule geht, sind die Beteiligten mit der Frage konfrontiert, ob sie die Aussage des Jungen als Wunsch oder aber als Ziel behandeln wollen. Beide Optionen sind risikoreich. Wird die Willensäußerung als Wunsch aufgefasst, besteht die Gefahr, dass der richtige Zeitpunkt verpasst wird. Wird sie aber als Ziel interpretiert, im Hilfeplan notiert und mit Unterschrift bestätigt, ist trotz aller guten Vorsätze der Beteiligten nicht auszuschließen, dass der Junge am Montagmorgen im Bett liegen bleibt, die Bettdecke über den Kopf zieht und weitermacht wie bisher.

### 2.1 Die Komplexität wird unterschätzt

Viktors Situation ist komplex. In der kommunikativen Auseinandersetzung zwischen Viktor und den Pädagoginnen und Pädagogen konnte der Junge – wie es Matthias Varga von Kibéd formuliert – sogenannte verdeckte Gewinne realisieren

(vgl. Remmert 2009), mit hoher Relevanz für seinen Selbstwert, seine Selbstachtung und sein Selbstverständnis. Für den Jungen steht deshalb einiges auf dem Spiel.

Viktor war in der letzten Klinik, die er besuchte, der Star: wenn er an Schultagen morgens im Bett liegen blieb, und zwar trotz Überzeugungsversuchen der diensthabenden Krankenschwester, der Stationsleitung, des Oberarztes, Überredungsversuchen des Bezugsbetreuers, therapeutischer Gespräche im Einzel- und Gruppensetting, verhaltenstherapeutischer Programme, Timeout-Maßnahmen und der Streichung der Wochenendbeurlaubung. Denn die »Hilfebemühungen« der Fachkräfte konnten der Haltung des Jungen nichts anhaben. Im Gegenteil: Viktor ging aus den äußerst kraftraubenden Auseinandersetzungen als Gewinner hervor. Der Boykott der pädagogisch-therapeutischen Bemühungen war deshalb gut für sein Selbstverständnis, gut für sein Selbstbewusstsein und gut für seine Anerkennung. Und der Applaus und die Bewunderung seiner Mitpatientinnen und -patienten waren ihm sicher – die Aufmerksamkeit seiner Therapeuten auch.

## 2.2 Wenn es ums Ganze geht

Wenn aber Viktor mit seiner Ankündigung ernst machen würde und ab Montag zur Schule geht, bleibt die Bewunderung schlagartig aus und nach wenigen Tagen auch die Aufmerksamkeit der Pädagoginnen und Pädagogen. Gute Leistung zu erbringen, wird für ihn schwer, zum einen, weil Viktor in der Schule schon immer zu den eher schwächeren Schülern gehörte, zum anderen, weil überzeugende Resultate nach dreijähriger Pause kaum zu haben sind, und nicht zuletzt, weil ihm die innere Haltung zum Thema Schule, die er in den vergangenen Jahren in der Auseinandersetzung mit den Erwachsenen und unter dem Beifall der Gleichaltrigen entwickelt hat, gegenüber Lehrkräften, Erzieher/-innen und dem schulischen Lernen insgesamt im Weg steht. Aber auch die geringe Übung darin, konzentriert

zu arbeiten, am Ball zu bleiben und mit Rückschlägen umzugehen sowie sein Selbstverständnis als Provokateur machen die Situation nicht leichter.

Nicht weniger komplex sind die Umstände zu Hause. Auch hier geht es für Viktor ums Ganze. Seine Schwester gehört seit vielen Jahren zu den Besten der Schule. Nun ist sie im Gymnasium und auch dort glänzt sie als Klassenprima. Viktor ist ihr gegenüber chancenlos. Trotzdem war ihm die ungeteilte Aufmerksamkeit seiner Eltern und der gesamten Familie in den vergangenen drei Jahren sicher. Letztlich drehte sich alles um ihn. Wenn er aber wieder zur Schule geht, schwache und schlechte Leistungen bringt und das Schuljahr nicht bewältigt, riskiert er seine Rolle, Position und Selbstachtung. Insofern mag es für Viktor gute Gründe geben, wieder zur Schule zu gehen, denen aber eine Vielzahl gewichtiger Gründe gegenübersteht, es nicht zu tun.

## 3. Was ist zu tun, wenn die Situation kompliziert ist?

Die Konstellation ist widersprüchlich, komplex und mutabel. Für die Fachkraft ist es deshalb von Vorteil, wenn sie sehr genau weiß, was sie tut, auf was sie sich nicht einlassen sollte und welche Besonderheiten sie beachten muss, wenn sie die Unterscheidung zwischen Wunsch und Ziel berücksichtigt und was dies für die Haltung, die Strategie und das methodische Vorgehen bedeutet. Dabei überrascht es in Anbetracht der gegenwärtig vorherrschenden Zieldiskurse der Sozialen Arbeit, dass dort vor allem darauf geachtet wird, ob das Ziel konkret, selbstwirksam, attraktiv oder überprüfbar formuliert ist. Demgegenüber wird die hier diskutierte grundsätzlichere Frage, ob es sich um ein Ziel oder einen Wunsch handelt, nicht besprochen. Bei den folgenden Überlegungen kann es sich deshalb nur um mehr oder weniger vorläufige Gedankenspiele handeln, bei denen bewährte und aktuelle Konzepte dahingehend untersucht werden, inwieweit sie den

Fachkräften Anhaltspunkte bieten, um jungen Menschen, die ihre Wünsche formulieren, anders gegenüberzutreten als denjenigen, die ein eigenes Ziel vor Augen haben.

### 3.1 Berücksichtigen, was Klientinnen und Klienten bewegt

Zu den Klassikern der Auftragsklärung gehört heute das Modell von Insoo Kim Berg und Steve de Shazer, das Menschen in einem Hilfekontext in sogenannte »Besucher«, »Klagende« und »Kunden« unterscheidet (vgl. de Jong/Berg 2008, S. 12 f.). Den Besucher verstehen sie als eine Art Spaziergänger, der – von einem Regenschauer überrascht – spontan in eine Erziehungsberatungsstelle flüchtet. Und auch wenn der Besucher ein bisschen im Eingangsbereich der Beratungsstelle herumläuft und sich Prospekte anschaut, um sich die Zeit zu vertreiben, ist er doch weit davon entfernt, sich auf eine Erziehungsberatung einzulassen. Sobald der Regen aufhört, verlässt er die Beratungsstelle wieder und geht seinen Dingen nach. Der Besucher ist sich weder eines erzieherischen Problems bewusst noch hat er ein Beratungsziel.

Etwas anders wird die Situation des Klagenden beschrieben. Der Klagende geht zur Beratungsstelle, weil er sich vom Jugendamt und der Schule dazu genötigt fühlt. Vielleicht folgt er auch einer Auflage des Gerichts. Er sieht zwar ein erzieherisches Problem, ist aber überzeugt, dass das Problem durch andere verursacht wird, wie etwa durch den Klassenlehrer, der den Sohn nicht mag und nicht handhaben kann, oder durch die Sozialarbeiterin des Jugendamtes, die nicht versteht, was es heißt, mit drei Kindern als alleinerziehende Mutter in einer Zweizimmerwohnung zu leben. Der Klagende erkennt an, dass ein Problem vorliegt, meint aber, dass andere dafür verantwortlich sind. So gesehen bringen beide, sowohl Besucher als auch Klagender, nicht die Bereitschaft mit, sich auf einen Hilfeprozess einzulassen.

Grundlegend anders wird die Situation des Kunden dargelegt. Der Kunde erkennt ein Problem und ist fest entschlossen, es anzugehen. Der Kunde hat ein klares Ziel vor Augen. Er artikuliert eine Veränderungsabsicht. Der Kunde will loslegen. Und nur der Kunde bringt die Voraussetzung mit, um erfolgreiche Veränderungs- und Hilfeprozesse zu ermöglichen (vgl. von Schlippe/Schweitzer 2016, S. 57 ff.).

### 3.2 Differenziert antworten

Was aber passiert, wenn die unterschiedlichen Akteurinnen und Akteure von der Fachkraft gleich behandelt oder miteinander verwechselt werden? Luc Isebaert spricht von der Gefahr, dass Professionelle in dem Umfang, in dem sie Bedürftigen zu helfen versuchen, die keine Hilfenachfrage äußern, Gegenkräfte in ihnen aktivieren. Und je mehr sich die Helfer/-innen anstrengen, desto stärker befeuert dies die Widerstände (vgl. Isebaert 2009, S. 33 ff.).

Ähnlich argumentieren de Shazer und Berg. Sie gehen noch ein Stück weiter und schlagen vor, nicht beim jungen Menschen nach »Widerständen« zu suchen, sondern die Interaktion zwischen jungem Menschen und Fachkraft in den Blick zu nehmen. Sie empfehlen, ein nach Widerstand aussehendes Verhalten als Rückmeldung über den Zustand des Systems von Klient/Klientin und Sozialarbeiter/-in zu verstehen und damit als Impuls für die Suche nach einer passenderen Form des Umgangs miteinander. (vgl. de Jong/Berg 2008, S. 106 ff.).

Für einen geeigneten Umgang mit Menschen, die sich wie Besucher verhalten, empfehlen Berg und de Shazer, ihnen stets so freundlich wie möglich zu begegnen, immer auf ihrer Seite zu stehen und sich darauf zu konzentrieren, was funktioniert, anstatt zu betonen, was nicht funktioniert.

Etwas anders beschreiben sie die Situation des Klagenden. Er erhält zusätzlich sogenannte Be-

obachtungs- und Denkaufgaben. Und nur der Kunde bekommt neben Beobachtungs- auch verhaltensrelevante Aufgaben. Das heißt: Bei Besuchern und Klagenden fokussiert die Fachkraft auf Komplimente und stellt ihre Veränderungsabsichten oder die von Dritten zurück (vgl. von Schlippe/Schweitzer 2016, S. 57 ff.).

### 3.3 Anerkennen, was ist

Was bedeuten diese Überlegungen für die strategische Ausrichtung einer Hilfe? Zunächst, dass die Fachkraft den Status quo akzeptiert und den jungen Menschen anerkennt, wie er sich zeigt. Das heißt, dass die Unterstützung für Klienten, die Wünsche formulieren und sich wie Besucher/-innen oder Klagende verhalten, die meist schlechte Erfahrungen mit Veränderungsvorhaben gemacht haben, anders zugeschnitten wird als für diejenigen, die ein Ziel verfolgen und loslegen wollen. Bei den einen liegt der methodische Akzent nur auf der Exploration und Stärkung der persönlichen, sozialen und materiellen Ressourcen einer Person und seiner Umwelt und bei den anderen zudem noch auf der Veränderung.

Sobald aber die Fachkraft diesen Unterschied vernachlässigt, ruft sie Gegenkräfte auf den Plan, die den jungen Menschen desavouieren, sein Vorhaben zu Fall bringen und im schlimmsten Fall seine Gesamtstatik beschädigen. Gleichsam geht sie das Risiko ein, sich selbst ins Abseits zu manövrieren. Insofern sind Ambitionen risikoreich, die Klientinnen und Klienten möglichst schnell von der Problem- auf die Zielebene zu bringen oder nach Gunther Schmidt »von der Problemtrance in die Zieltrance« (Schmidt 2015). Denn sie unterlaufen mehr oder weniger subtil den Anspruch der Fachkräfte auf Neutralität und als Kehrseite davon die Selbstbestimmung der Klientinnen und Klienten. Vor diesem Hintergrund ist die Beschäftigung mit dem Neutralitätsbegriff aufschlussreich.

### 3.4 Sich aus den Angelegenheiten des Familiensystems heraushalten

Es ist insbesondere Arnold Retzer, der – anders als vergleichbare Vertreter/-innen von Neutralitätskonzepten – neben der Beziehungsneutralität (die Fachkraft hält sich bei Einladungen zur Parteinahme zurück) und der Konstruktneutralität (die Fachkraft verzichtet auf Einordnung und Bewertung gegenüber Lebensentwürfen und Weltbildern) explizit auch von der Veränderungsneutralität spricht. Darunter versteht Retzer, dass sich Pädagoginnen und Pädagogen auch gegenüber der Veränderung beziehungsweise der Nichtveränderung im Hilfeprozess neutral verhalten, indem er das eine und das andere als gleichwertig betrachtet (vgl. Retzer 2006, S. 172; von Schlippe/Schweitzer 2016, S. 205 ff.).

In diesem Zusammenhang beeindruckt das sogenannte Raummodell von Karin Nöcker und Haja Molter, weil dort die Neutralität der Fachkräfte auf die Spitze getrieben wird. Sie wird nämlich nicht allein über die Kompetenz protegert, die darin liegt, sich aus den Angelegenheiten der jungen Menschen herauszuhalten. Vielmehr wird sie gefestigt, indem das methodische Verfahren verdeckt durchgeführt werden kann und deshalb weder die Fachkraft noch andere wissen, welche Fragen der junge Mensch gedanklich verfolgt, welche Selbstorganisationsprozesse in ihm durch die Fragen angestoßen werden und wie die Erkenntnisse, Ergebnisse und Schlussfolgerungen des jungen Menschen aussehen. Interessant für die hier verfolgte Fragestellung ist aber insbesondere der Zuschnitt des Modells selbst. Denn Höcker und Molter unterscheiden den Wirklichkeits-, den Möglichkeits- und den Zielraum. Die neutrale Haltung der Professionellen wird dann zusätzlich durch den Zuschnitt des Modells garantiert, indem der junge Mensch bei seinen gedanklichen oder physischen Spaziergängen durch die drei Räume frei entscheiden kann, welcher Raum aktuell für ihn am besten passt.

Entscheidet sich der junge Mensch für den Wirklichkeitsraum, wird ihm durch gezielte Fragen die Möglichkeit eröffnet, die Erzählung seiner Geschichte dahingehend zu überprüfen, ob sie für sein Anliegen, seine Frage, sein Problem hilfreich oder nicht hilfreich erzählt wird und inwieweit eine Neuformulierung der Geschichte weitere Perspektiven eröffnet. Dabei intendiert die Fachkraft explizit keine Veränderung, sondern die Reflexion und Neubewertung der eigenen Erzählung. Im Möglichkeitsraum wird der junge Mensch durch Fragen angeregt, seiner Phantasie freien Lauf zu lassen, kreativ und spielerisch zu sein, Ausnahmen und Wundern nachzuspüren und die Vielzahl seiner Optionen zu genießen. Auch der Möglichkeitsraum wird explizit nicht mit Zielideen verknüpft, er gilt als Raum höchster Autonomie und Freiheit. Und nur wenn sich der junge Mensch für den Zielraum entscheidet, stehen seine Zielidee, Beweggründe, Gegenkräfte, Handlungsschritte und Ressourcen im Mittelpunkt, denn allein der Zielraum wird als Attraktor für Zukünftiges betrachtet (vgl. Molter/Nöcker 2012, S. 38 ff.).

#### 4. Abschließende Überlegungen und Schlussfolgerungen

Wenn in einer abschließenden Betrachtung die theoretische Argumentation über die Ziele und der Fall Viktor miteinander reflektiert werden, kristallisieren sich drei kritische Schnittstellen heraus:

- der Fokus und damit verbunden die Frage, in welche Richtung die Fachkraft bevorzugt ihre Aufmerksamkeit ausrichtet,
- die Neutralität, bei der es primär darum geht, dass sich die Fachkräfte aus den Angelegenheiten ihrer Klientinnen und Klienten heraushalten,
- die Unterscheidung zwischen Wunsch und Ziel.

##### Schnittstelle 1:

Wie das Beispiel Viktor illustriert, verraten Hil-

feverläufe ebenso viel über die Klientinnen und Klienten wie über die Expertinnen und Experten selbst. Dabei ist aus einer Außenperspektive und mit Abstand betrachtet evident, dass nicht nur das Kind, der 13-Jährige, am Hilfeprozess beteiligt war. Sind nicht vielmehr auch die Fachkräfte in der Psychiatrie und der Jugendhilfe Beteiligte? Und sind nicht auch sie gescheitert? Haben sich nicht auch die Professionellen in eine Sackgasse manövriert, sich auf ein »Spiel« eingelassen, bei dem sie die schlechten Karten auf der Hand halten und das Spiel verlieren, weil die Spielregeln vom Klientenverhalten und den Erwartungen Dritter diktiert wurden?

Die Beantwortung dieser Fragen ist nicht einfach und sie sprengt den hier gegebenen Rahmen. Sie berührt grundsätzliche Aspekte, die an dieser Stelle nur kurz angedeutet werden, und sie berührt spezifische Gesichtspunkte, die im vorliegenden Beitrag diskutiert wurden. Wenn bei den grundsätzlichen Überlegungen eine systemische Perspektive eingenommen und deshalb akzeptiert wird, dass die Fachkraft keinen instruktiven Einfluss auf die Klientinnen und Klienten nehmen kann, diese vielmehr eigenwillig selbst entscheiden, auf was sie sich einlassen und auf was nicht, dann irritieren der verengte Blick auf die jungen Menschen und ihr Problemverhalten sowie der nur unterbeleuchtete Fokus darauf, inwieweit sich die Fachkräfte selbst von den Erwartungen Dritter beeindrucken lassen. Denn die Macht der Klientinnen und Klienten liegt in ihren Symptomen – eine der zentralen Grundannahmen der Systemtheorie. Wohl deshalb begeben sich Professionelle, die auf dieser Ebene frontal angreifen, auf ein Terrain, auf dem sie den Kürzeren ziehen. Dabei wäre bei einer stringent systemischen Betrachtung nicht nur das Geschehen zwischen den Beteiligten – dem 13-Jährigen, der nicht zur Schule geht, und den Erwachsenen, die genau das durchsetzen wollen – aufschlussreich, sondern auch die triadischen Aspekte wie die Leistungserwartung der Eltern, die Schwester, die diese übererfüllt, die Situation, die dadurch für Viktor entsteht, die Antwort

von Viktor darauf, wie auch zum Beispiel der Applaus Dritter.

Insofern können durch den Fokus der Fachkraft Komplikationen entstehen, weil die Blickrichtung des jungen Menschen entscheidet, wo auch die Fachkraft hinschaut. Nimmt die Fachkraft sich selbst und ihre Beiträge am kommunikativen Geschehen, die Mechanismen, die das transaktionale Spiel aufrechterhalten, und diejenigen, die das Spiel unterbrechen, und vor allem das, was sie selbst macht und anders machen könnte, in den Blick, konzentriert sie ihre Aufmerksamkeit auf das, worauf sie Einfluss hat. Lässt sie sich aber vom Klientenverhalten und seinen manchmal bizarren Anmutungen oder von den Erwartungen Dritter ablenken, beschäftigt sie sich mit dem, worauf sie keinen Einfluss hat und gerät so in eine Position der Hilf- und Ratlosigkeit.

### Schnittstelle 2:

In diesem Zusammenhang kommt der zweite zu diskutierende Aspekt ins Spiel, und zwar die hohe berufspolitische Bedeutung, die der Neutralität der Fachkraft und der Selbstbestimmung des jungen Menschen zugeschrieben wird. Denn die Fachkraft verletzt ihren eigenen Berufskodex, wenn sie sich auf der Beziehungsebene auf eine Seite schlägt, etwa auf die Seite des Jugendamtes, der Eltern, der Schule. Dies korrespondiert nicht selten implizit mit der Verletzung der Neutralität auf der Ebene der Konstrukte, der Lebensentwürfe und Werte der Klientinnen und Klienten. Doch als zentrales Dilemma erweist sich des Öfteren die mangelnde Neutralität der Fachkraft gegenüber den sogenannten gesellschaftlichen Erwartungen. Denn sobald sie die Anforderungen der Gesellschaft – hier den Besuch der Schule – durchsetzen will und sich damit auf die Seite der Realitätsanforderung stellt, kommt es zu einer fachlichen Uneindeutigkeit, die es ihr erschwert, einem bizarren Verhalten mit Gelassenheit zu begegnen und sich rigoros auf die Seite des jungen Menschen zu stellen, um so ein neues Spiel zu ermöglichen. Denn wenn Akteure und Akteurinnen der Sozialen Arbeit oder der Psychi-

atrie implizit oder auch explizit gesellschaftliche Erwartungen verfolgen, weil diese von Eltern, Schule, Jugendamt gefordert werden, verlieren sie die Freiheit, auf »ver-rücktes« Verhalten mit »ver-rücktem« Verhalten zu antworten.

Wenn dann bei einem Kind wie Viktor der Schulbesuch wie selbstverständlich zum Ziel der Hilfe erklärt wird und sich die Fachkraft damit gleichgültig gegenüber dem zeigt, was für das Kind wichtig ist und welche übergeordneten impliziten Ziele es mit seinem »Problemverhalten« verfolgt, wird sie zum Gegenspieler. Denn sobald sie sich parteilich zeigt, gerät sie zwischen die Fronten und tritt zudem Gegenkräfte los, die den Boden für eine Auseinandersetzung vorbereiten, die sie verliert. Die Rollen sind dann verteilt wie in Goethes Faust: Die eine Seite deklariert, was für die Zukunft, die Entwicklung, für ein gutes Leben wahr und wichtig ist, die andere Seite ist die, die stets verneint. So entstehen unproduktive Endlosspiele, die wie von einem Autopiloten gesteuert in Gang gehalten werden, indem Vater, Mutter, Sozialarbeiter/-in, Therapeutin/Therapeut, Psychiater/-in spezifisches Verhalten einfordern und das Kind genau dies verweigert.<sup>3</sup> So gesehen, provoziert die Fachkraft Komplikationen, wenn sie ihrem Anspruch auf Neutralität nicht nachkommt, sondern sich in die Angelegenheiten ihrer Klientinnen und Klienten einmisch, Stellung bezieht oder sich auf eine Seite schlägt.

### Schnittstelle 3:

Dabei gilt der Anspruch auf Neutralität ebenso gegenüber den unterschiedlichen inneren Impulsen oder Ambivalenzen, mit denen das Kind zu kämpfen hat, wie auch für den hier diskutierten Aspekt der Unterscheidung zwischen Wunsch und Ziel. Damit geraten zum Abschluss die spezifischeren Aspekte der Auseinandersetzung in den Blick. Denn über Ziele wird ein anderer Hilfehorizont eröffnet als über Wünsche, sie folgen einer prinzipiell anderen Logik und machen deshalb eine strategisch unterschiedliche Ausrichtung der Hilfe notwendig. Bei jungen Menschen nämlich, die Hilfe nachfragen und mit einer Zielvor-

stellung verknüpfen, stellt sich die Fachkraft auf deren Seite und rückt den Veränderungsprozess in den Mittelpunkt des Geschehens. Dazu greift sie auf das gesamte Repertoire des Veränderungs- und Ressourcenmanagements zurück.

Anders aber sieht das Vorgehen aus, wenn Klientinnen und Klienten Wünsche formulieren. Auch hier stellt sich die Fachkraft auf die Seite des Klienten, indem sie mit ihm die Vielzahl seiner Möglichkeiten durchspielt, untersucht und im kreativen und spielerischen Umgang Ausnahmen und Wundern und der Fülle der Möglichkeiten nachspürt. Doch bei Wünschen stellt sie ihre Veränderungsabsichten zurück. Der Fokus wird ausschließlich auf Ereignisse gerichtet, die gelingen, sowie auf die Ressourcen und Potenziale des jungen Menschen und seines Umfeldes (vgl. Hesselink/Lindemann 2016), womit er in eine bessere Position gelangt. Der Hilfeprozess wird zu einer Art Muskeltraining. Denn indem die Fachkraft dem jungen Menschen Vertrauen entgegenbringt, sich an seine Seite stellt, mit ihm die Möglichkeiten und Potenziale auslotet, darauf vertraut, dass er selbst weiß, wann er Wünsche betrachten und wann er Ziele verfolgen will, wird er gestärkt. Deshalb kommt bei Klientinnen und Klienten, die Wünsche formulieren, das gesamte Repertoire des Ressourcenmanagements zum Einsatz. So gesehen, wird die Unterscheidung zwischen Ziel und Wunsch zur Schnittstelle für erfolgreiche Hilfeprozesse, weil hier die Weiche gestellt wird, ob die jungen Menschen erfolgreich sind oder scheitern, gestärkt oder desavouiert werden. □

Verlag modernes lernen

Gollwitzer, P. (1991): Abwägen und Planen. Göttingen: Verlag Hogrefe

Hesselink, J. / Lindemann, K.-H. (2016): Ziele in alle Zellen. Drei Gründe, warum sich die Soziale Arbeit mit dem Zürcher Ressourcenmodell (ZRM) beschäftigen sollte. In: Evangelische Jugendhilfe, 4/2016

Hesselink, J. / Lindemann, K.-H. (2021): Störpotentiale und Bruchstellen in Hilfeprozessen. Eine systemische Betrachtung. Frankfurt am Main: Wochenschauverlag

Isebaert, L. (2009): Kurzzeittherapie – ein praktisches Handbuch. Die gesundheitsorientierte Therapie. Stuttgart: Thieme

Molter, H. / Nöcker, K. (2012): Das Raummodell als Landkarte für Coaching-Prozesse. In: Coaching Magazin, 2/2012

Remmert, G. (2009): Lösungen mit System. Methoden der lösungsfokussierten systemischen Strukturaufstellung. Erweiterte Mitschrift der Ausführungen von Insa Sparrer und Matthias Varga von Kibéd des SyST-Instituts 2001 bis 2009

Retzer, A. (2006): Passagen. Stuttgart: Klett-Cotta

Rudolph, S. (2017): Wer macht was wann warum. Wenn Motivation auf Verhaltenspräferenz trifft. Hamburg: tredition

Schlippe, A. von / Schweitzer, J. (2016): Lehrbuch der Systemischen Therapie und Beratung I. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht

Schmidt, G. (2015): Liebesaffären zwischen Problem und Lösung. Hypnosystemisches Arbeiten in schwierigen Kontexten. Taschenbuch. Heidelberg: Carl-Auer Verlag

Sparrer, I. / Varga von Kibéd, M. (2009): In: Remmert, G.: Lösungen mit System. Methoden der lösungsfokussierten systemischen Strukturaufstellung. Erweiterte Mitschrift der Ausführungen 2001 bis 2009. München: SyST-Institut

## Literatur

Bucher, A. (2018): Psychologie des Glücks. 2. Auflage. Weinheim: Beltz

Bundesarbeitsgemeinschaft der Landesjugendämter (2015): Empfehlungen, Qualitätsmaßstäbe und Gelingensfaktoren für die Hilfeplanung gemäß § 36 SGB VIII. Arbeitstagung vom 6. bis 8. Mai 2015 in Kiel

De Jong, P. / Berg, I. K. (2008): Lösungen (er)finden. Das Werkstattbuch der Lösungsorientierten Kurztherapie. Dortmund:

*Mr. Drs. Jan Hesselink*  
Sozialarbeiter, Pädagoge,  
Jurist (sozial), Gerontologe  
und Supervisor/Coach,  
vormals Dozent an der  
Saxion Hogeschool  
Enschede (NL)  
FB Almelostraat 67  
NL-7631 CD Ootmarsum  
j-hesselink@outlook.com



*Prof. Dr. Karl-Heinz  
Lindemann*  
Diplom-Pädagoge, Diplom-  
Sozialarbeiter, promovierter  
Soziologe  
Supervisor/  
Organisationsberater/Coach  
Hochschule Koblenz FB  
Sozialwissenschaften  
Konrad-Zuse-Str.1  
56075 Koblenz  
lindemannkh@aol.com



antwortet auf die Frage, warum ihre Kinder so erfolgreich sind: »Ich denke, das liegt an den Genen. Meine Eltern sind so, meine Brüder und Schwestern auch. Wir haben ein Ziel, und wir haben Dinge, die wir tun wollen, und dann tun wir sie eben« (vgl. FAZ 06.12.2021). Boris Becker schreibt über seinen Trainer Bob Brett: »Er sagte mir: Ich erwarte Bereitschaft, Disziplin, Willen, Pünktlichkeit. Drei Stunden Training morgens, drei Stunden nachmittags« (vgl. Tagesanzeiger 20.02.2012).

3 In einzelnen Fällen kann dies im realen Leben tragische Züge annehmen, und zwar dann, wenn die Jugendlichen an einem bestimmten Punkt entdecken, dass die kommunikativen Spiele, die sie auf der Beziehungsebene arrangieren und die sie mit Leichtigkeit gewinnen, auf der inhaltlichen Ebene einen Preis haben, der zu zahlen ist. Denn dann ist es manchmal für einen vernünftigen Schulabschluss oder einen guten beruflichen Start zu spät.

1 Einen guten Überblick über den Stand der Diskussion zum Thema Ziele in der Sozialen Arbeit vermitteln die »Empfehlungen, Qualitätsmaßstäbe und Gelingensfaktoren für die Hilfeplanung gemäß § 36 SGB VIII« der Bundesarbeitsgemeinschaft der Landesjugendämter aus dem Jahr 2015, da zum einen die unterschiedlichen Diskurse von Mathias Schwabe, Maria Lüttringhaus und Angelika Streich oder auch Hiltrud von Spiegel diskutiert werden und zum anderen anhand der Vielzahl der Beispiele »angemessener« Zielformulierungen deutlich wird, dass dem hier diskutierten Unterschied keine Aufmerksamkeit eingeräumt wird.

2 Manchen Menschen scheint alles, was sie anpacken, mit überdurchschnittlichem Erfolg zu gelingen. Im Englischen werden sie »overachiever« genannt. Schon in der Schule sind sie Sprecher/-innen der Abschlussklasse, gewinnen den ersten Preis in einem Aufsatzwettbewerb, sind Schülersprecher/-innen und schließen ihr Studium an einer Eliteuniversität ab. Ziele bilden das Grundgerüst ihrer leistungsorientierten Einstellung. Für den US-Marathon-Champion Tyler Pennel beispielsweise sind Ziele und die richtige Einstellung entscheidend dafür, ob man gewinnt oder verliert. Er sagt: »Ein Elite-Athlet braucht konkrete Ziele und den unbändigen Willen, alles zu geben, um diese zu erreichen, auch wenn es darum geht, härter zu arbeiten, immer noch etwas mehr zu geben – egal, ob man noch ein bisschen früher aufsteht, noch ein paar Schüsse mehr übt.« Die Mutter von Elon Musk