Herzlich willkommen

„Alles eine Frage der Haltung?!“

Umgang mit herausforderndem Verhalten Jugendlicher und veränderten Arbeitsbedingungen

Uli Gehring

GK Quest Akademie, Heidelberg

© GK Quest Akademie 2021

Inhalt

Klare Antwort: Nein,
es geht um: Haltung, Halt und Handwerkszeug

1. Haltung: Menschenbild und Grundannahmen
2. Halt: Kontext-, Auftrags- und Selbstklärung
3. Handwerkszeug: Gewusst wie …

© GK Quest Akademie 2021

1. Haltung

Haltung besteht aus:

1. *Grundwissen*
2. *Grundannahmen*

© GK Quest Akademie 2021

1. Haltung: Kennzeichen der Arbeit am Lebendigen

Arbeitsaspekt	Am Material	Am Lebendigen
Wesen	ist bereits geformt	gestaltet sich grundsätzlich selbst
Veränderung	• nach Natur- (wissenschaftlichen) Gesetzen • heißt wegnehmen, ver- bzw. umformen • ist wiederholbar	• aus innerer Kraft • nach eigener Gesetzmäßigkeit • heißt pflegen, führen, kämpfen • ist einmalig
Arbeitsge-schwindigkeit	• materialbedingt, fast beliebig	• vom Entwicklungsrhythmus abhängig
Ziel-verfolgung	• gradlinig, nach Plan	• oft sind Umwege notwendig

(Wolfgang Metzger, Schöpferische Freiheit, 1962, mod. zit. nach: Trigon Entwicklungsberatung, ARBEIT am Lebendigem Begriffe.doc /W. Döring, C. Leupold)

© GK Quest Akademie 2021

Kennzeichen der Arbeit am Lebendigen

Arbeitsaspekt	Am Material	Am Lebendigen
Arbeits-fortschritt	fast ohne Rückwirkung auf den Bearbeiter -> Distanz nehmen	nur in Wechselwirkung mit Bearbeitetem -> Kontakt haben
Steuerung	Aufbau von äußeren Kontrollmechanismen	• Beseitigung von Hindernissen für den Entwicklungsprozess des Lebendigen • Selbststeuerung
Begriffe	• Kraft • Ergebnis • Produkt • Ingenieur • Labor	• Geduld • Prozess • Schöpfung • Gärtner • Im Lebensfeld

(Wolfgang Metzger, Schöpferische Freiheit, 1962, mod. zit. nach: Trigon Entwicklungsberatung, ARBEIT am Lebendigem Begriffe.doc /W. Döring, C. Leupold)

© GK Quest Akademie 2021

Menschenbildannahmen in der Psychotherapie

© GK Quest Akademie 2021

Evidenzbasierte Haltung

„Jede Untersuchung der Natur der therapeutischen Beziehung führt früher oder später zu dem Diktum von Carl Rogers:

Es ist die Beziehung, die heilt.“

Irvin D. Yalom (2003)

© GK Quest Akademie 2021

„Die aus der Gesprächspsychotherapie bekannten therapeutischen Basisvariablen wie ***Echtheit, Empathie und uneingeschränktes Akzeptieren*** *des Patienten sind Basisvariablen einer Verhaltenstherapie …*

(Wikipedia)

© GK Quest Akademie 2021

© GK Quest Akademie 2021

GRUNDHALTUNG

- Mentale Modelle vom Menschen: Wie ich (andere) Menschen grundsätzlich „sehe“, so agiere ich.
- McGregor: Sind Menschen im Kern faul , unmotiviert und arbeitsscheu (Theorie X) oder konstruktiv, motiviert und verantwortungsorientiert (Theorie Y)?
- Behandele Menschen nicht so, wie sie sind, sondern wie sein können, dann hilfst Du ihnen, so zu werden. (Goethe)

© GK Quest Akademie 2021

DIE SIEBEN LÖSUNGSORIENTIERTEN ANNAHMEN

I. Probleme sind Herausforderungen, die jeder Mensch auf seine persönliche Art zu bewältigen sucht.

II. Wir gehen davon aus, dass alle Menschen ihrem Leben einen positiven Sinn geben wollen und dass die nötigen Ressourcen dazu vorhanden sind. In eigener Sache sind wir alle kundig und kompetent.

III. Es ist hilfreich und nützlich, dem Gegenüber sorgfältig zuzuhören und ernst zu nehmen, was sie/er sagt.

© GK Quest Akademie 2021

DIE SIEBEN LÖSUNGSORIENTIERTEN ANNAHMEN

IV. Wenn du dich am Gelingen und an den nächsten kleinen Schritten orientierst, findest du eher einen Weg.

V. Nichts ist immer gleich, Ausnahmen deuten auf Lösungen hin.

VI. Menschen beeinflussen sich gegenseitig. Sie kooperieren und entwickeln sich eher und leichter in einem Umfeld, das ihre Stärken und Fähigkeiten unterstützt.

VII. Jede Reaktion ist eine Form von Kooperation, Widerstand auch.

modifiziert aus: „Einfach, aber nicht leicht. 1 Leitfaden für lösungsorientiertes Arbeiten in sozialpädagogischen Organisationen“, Marianne und Kaspar Baeschlin, 2001

© GK Quest Akademie 2021

"... dass aus systemischer Sicht Begriffe wie ***unkooperativ***, ***unmotiviert*** **oder** ***schwierig*** **bezogen auf Klient*innen** Konstrukte sind, die zunächst viel über den "**Konstrukteur**" und weniger über den gemeinten Menschen aussagen:

Sie sagen nämlich, dass der **Klient offenbar nicht das will, was sein Berater meint, dass er wollen soll.**"

(Pfeiffer-Schaupp, U. (2002): Im Westen was Neues? 31f, mod. zit. nach Klug, W. und Zobrist, P. (2013): Motivierte Klienten trotz Zwangskontext)

© GK Quest Akademie 2021

Motivational Interviewing - Grundhaltung

- **Kommunikation auf Augenhöhe**
- **Herauslockend**
- **Compassion (Für das Gegenüber)**
- **Akzeptierend:**

  Unbedingte Annahme

  Empathie

  Autonomiefördernd

  Ressourcenorientiert

„MI is a way of being with people“
(Miller & Rollnick, 2002)

© GK Quest Akademie 2021

Bioethische Prinzipien

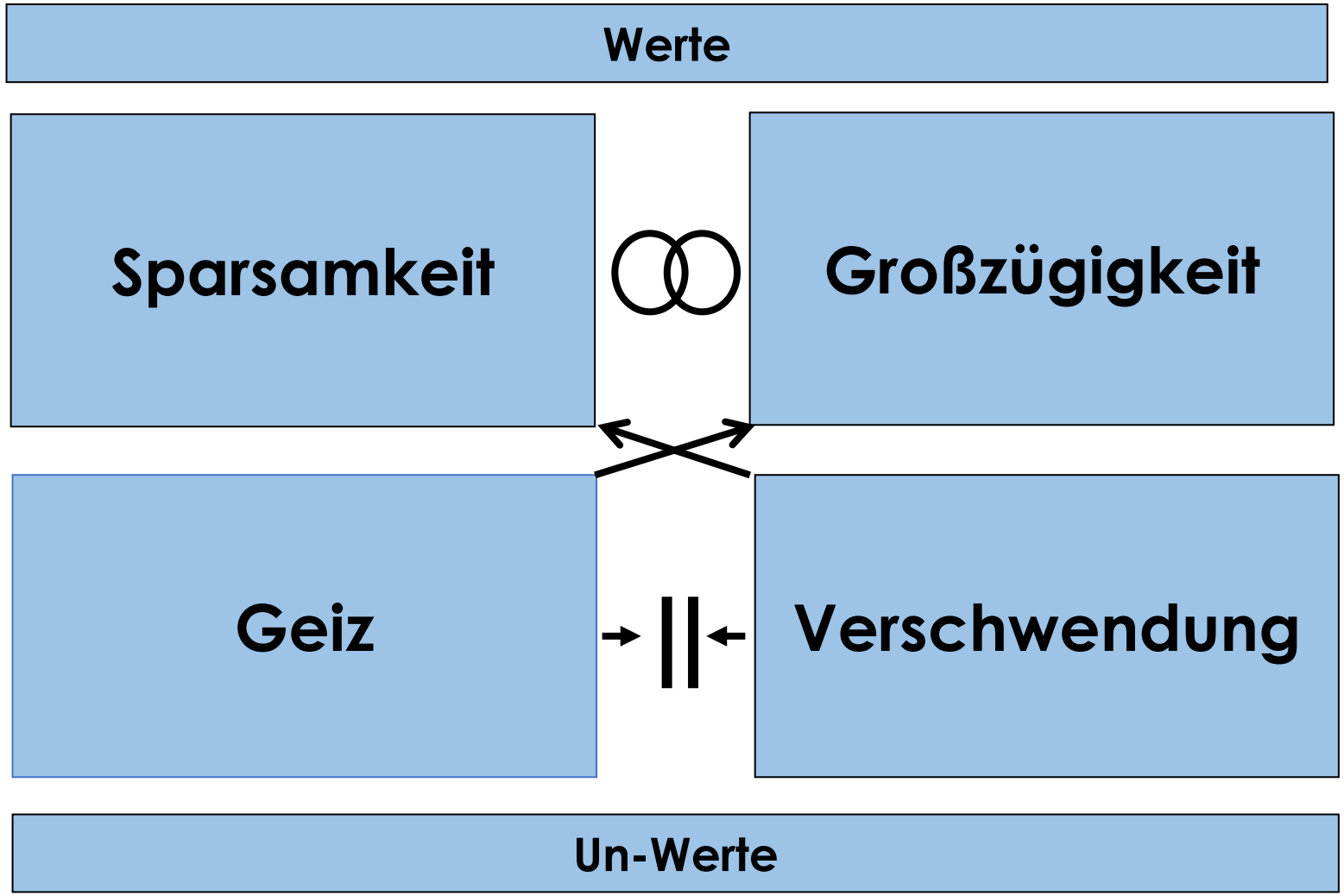
(Beauchamp & Childress)

1. Autonomie (Freiheit)
2. Fürsorge (Caritas)
3. Nicht-Schädigung (primum nil nocere)
4. Gerechtigkeit (Gleichheit)

© GK Quest Akademie (2018)
© GK Quest Akademie 2021

Exkurs Werteentwicklung

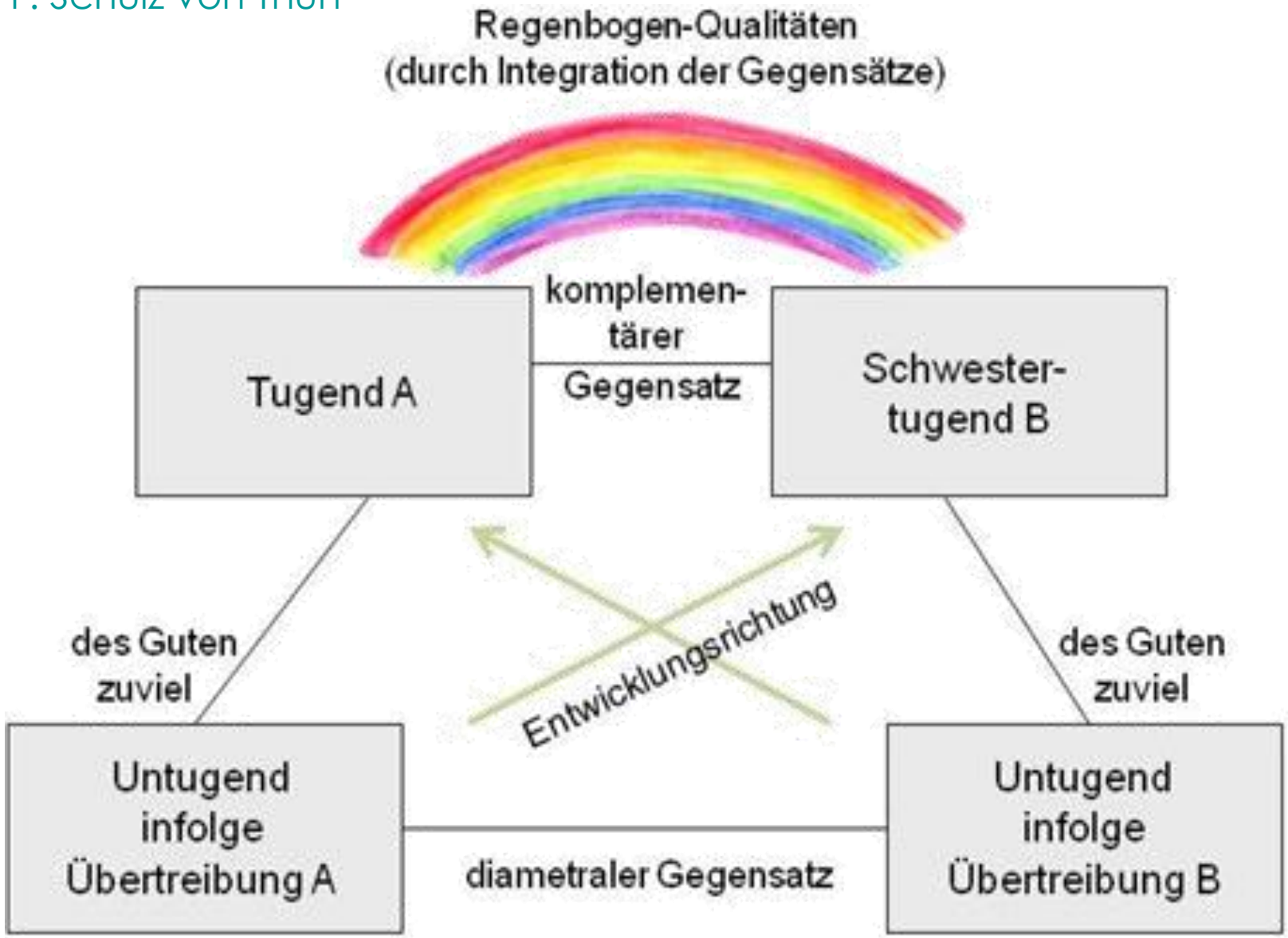
Werte- und Entwicklungsquadrat



© GK Quest Akademie 2021

Werteentwicklungsquadrat

F. Schulz von Thun



© Prof. Dr. F. Schulz von Thun

Wertequadrat Bioethik

Werte

Fürsorge
„Du musst lernen, Medikamente nehmen/ abstinent werden …“

Autonomie
„…wenn Du kannst und willst.“

Paternalismus
Tyrannei

Verwahrlosung
Gleichgültigkeit

Un-Werte

© GK Quest Akademie 2021

Gelungene Kommunikation

Werte- und Entwicklungsquadrat

Werte

Nähe **Empathie** **Menschlichkeit**	**Distanz** **Klarheit** **Professionalität**
Distanzlosigkeit **Übergriffigkeit** **Selbstaufgabe**	**Kälte** **Gnadenlosigkeit** **Verletzung**

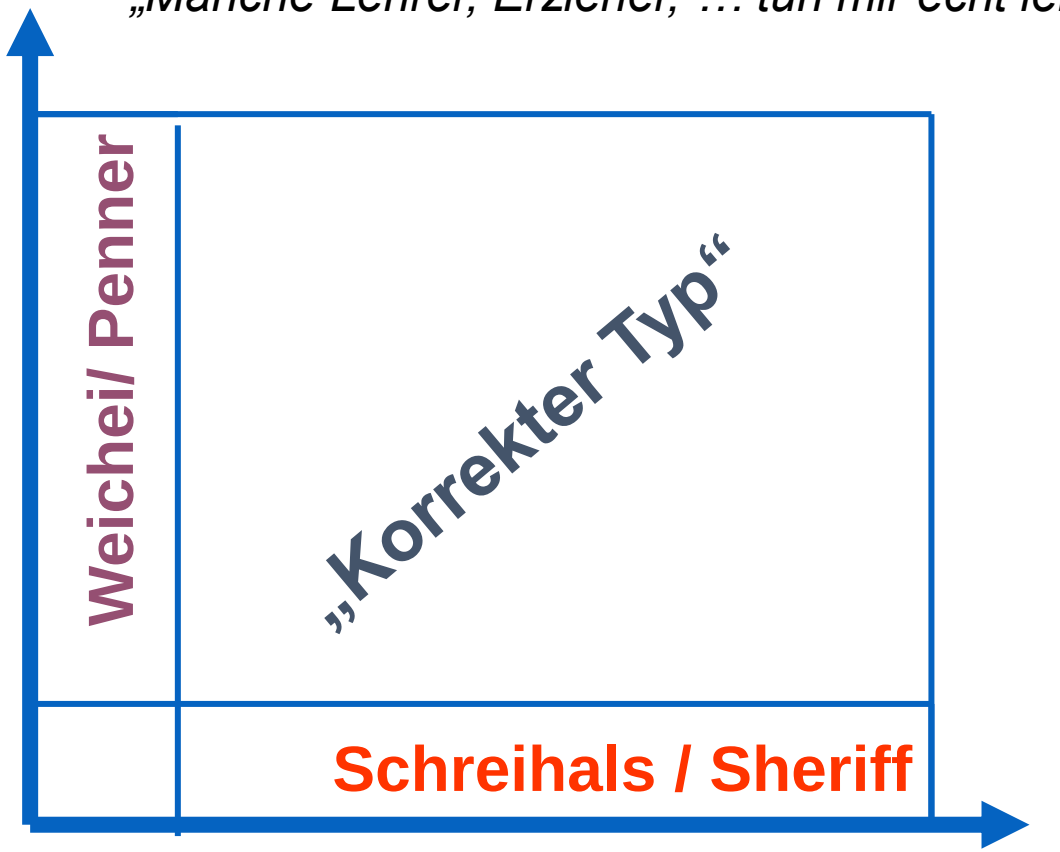
Un-Werte

© GK Quest Akademie 2021

Praxisfeedback in der Jugendhilfe

„Manche Lehrer, Erzieher, … tun mir echt leid …“

Empathie, Wärme, Zuwendung



Grenzziehungs-bereitschaft, Klarheit

© GK Quest Akademie 2021

Umgang mit herausforderndem Verhalten

„Die Natur einer Beziehung ist durch die Interpunktion der Kommunikationsabläufe seitens der Partner bedingt“

(Watzlawick, 1969)

© GK Quest Akademie 2021

Das Teufelkreis-Modell (Beispiel)

Jugendliche*r

verhält sich entsprechend

Ist herausfordernd, provozierend, aggressiv

Fachkraft

fühlt sich dadurch …

… nicht ernst genommen, … gekränkt

Nörgelt, schimpft, konfrontiert

verhält sich entsprechend

Fachkraft

fühlt sich dadurch …

… angegriffen, … gekränkt

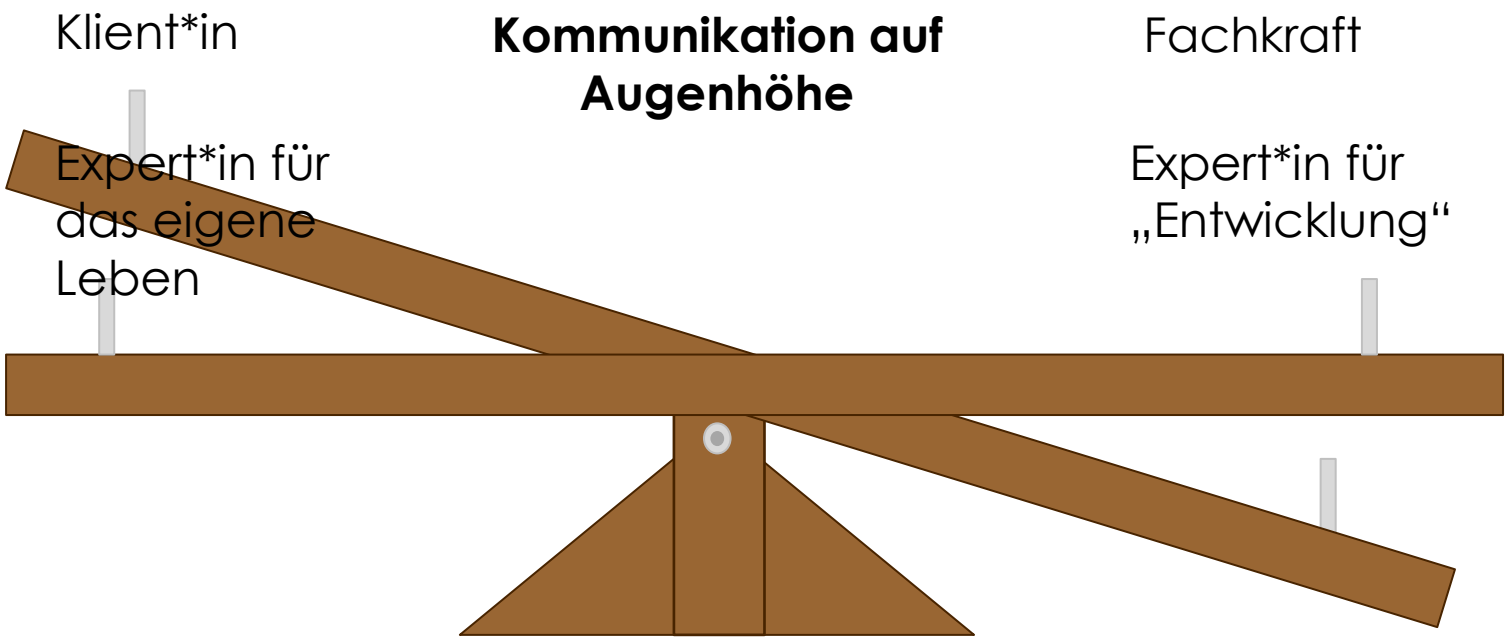
Jugendliche*r

Schulz von Thun (o.A.).
Verfügbar unter: https://www.schulz-von-thun.de/modelle/das-teufelskreis-modell

© GK Quest Akademie 2021

„Zwischenmenschliche Kommunikationsabläufe sind entweder symmetrisch oder komplementär, je nachdem, ob die Beziehung zwischen Partnern auf Gleichheit oder Unterschiedlichkeit beruht“ (Watzlawick, 1969)

Kommunikation auf Augenhöhe



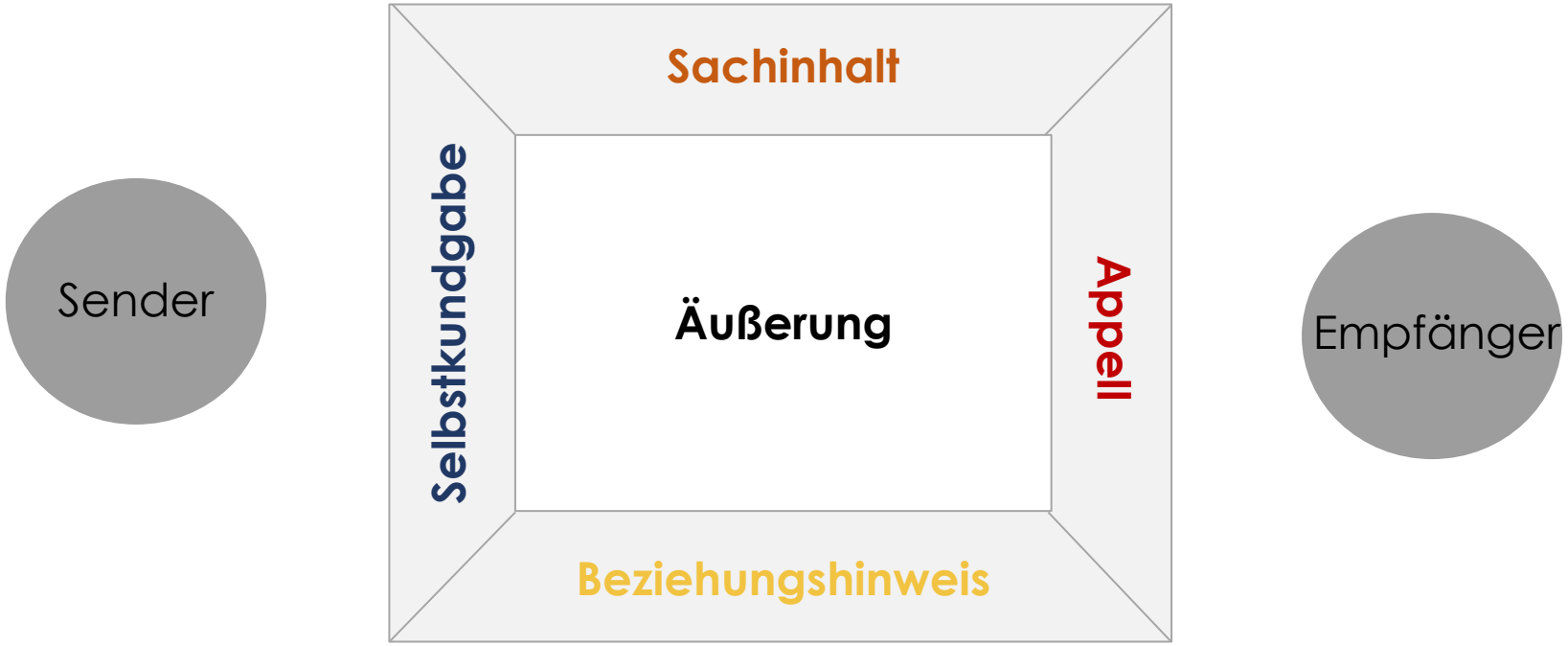
© GK Quest Akademie 2021

„Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und Beziehungsaspekt, derart, daß letzterer den ersteren bestimmt und daher eine Metakommunikation ist.“

(Watzlawick, 1969)

© GK Quest Akademie 2021

Das Kommunikationsquadrat



Schulz von Thun,
Verfügbar unter: https://www.schulz-von-thun.de/die-modelle/das-kommunikationsquadrat

© GK Quest Akademie 2021

Die Weisheit des Widerstands

- Widerstand ist kein Persönlichkeitsmerkmal, sondern entsteht in der Interaktion zwischen Menschen (***it takes two to resist***).

- Es ist eine Reaktion auf eine subjektiv empfundene Selbstwertbedrohung, z.B. durch Kränkung und/oder Autonomieverlust.

- Widerstand ist eine notwendige Form der Veränderung.

© GK Quest Akademie 2021

Umgang mit herausforderndem Verhalten

Wenn das Gegenüber herausfordernd wird…

… *raus aus dem Teufelskreis:* ***nicht mitspielen***

… *Komplementarität bedenken:*
überhöre die Beziehungsbotschaft

… *höre die Selbstkundgabe:*
ernst nehmen*, aber nicht annehmen*

… *(aktiv) zuhören:*
verstehen*, worum es dem Gegenüber geht*

… ***Geschmeidiger Umgang mit „Widerstand“***

… *wenn nötig:* ***Stellung nehmen***

… ***lerne***

© GK Quest Akademie 2021

Auch eine Frage der Haltung: Lernen

1. Unbewusste Inkompetenz (beati pauperes spiritu)
2. Bewusste Inkompetenz (tut weh, erzeugt Widerstand)
3. Bewusste Kompetenz (wirkt evt. nicht)
4. Unbewusste Kompetenz (wo ist die Gefahr?)

Du kannst nur tun, was Du willst,
wenn Du weißt, was Du tust
Moshe Feldenkrais

© GK Quest Akademie 2021

Inhalt

Nicht nur Haltung:
Es braucht Halt und Innehalten

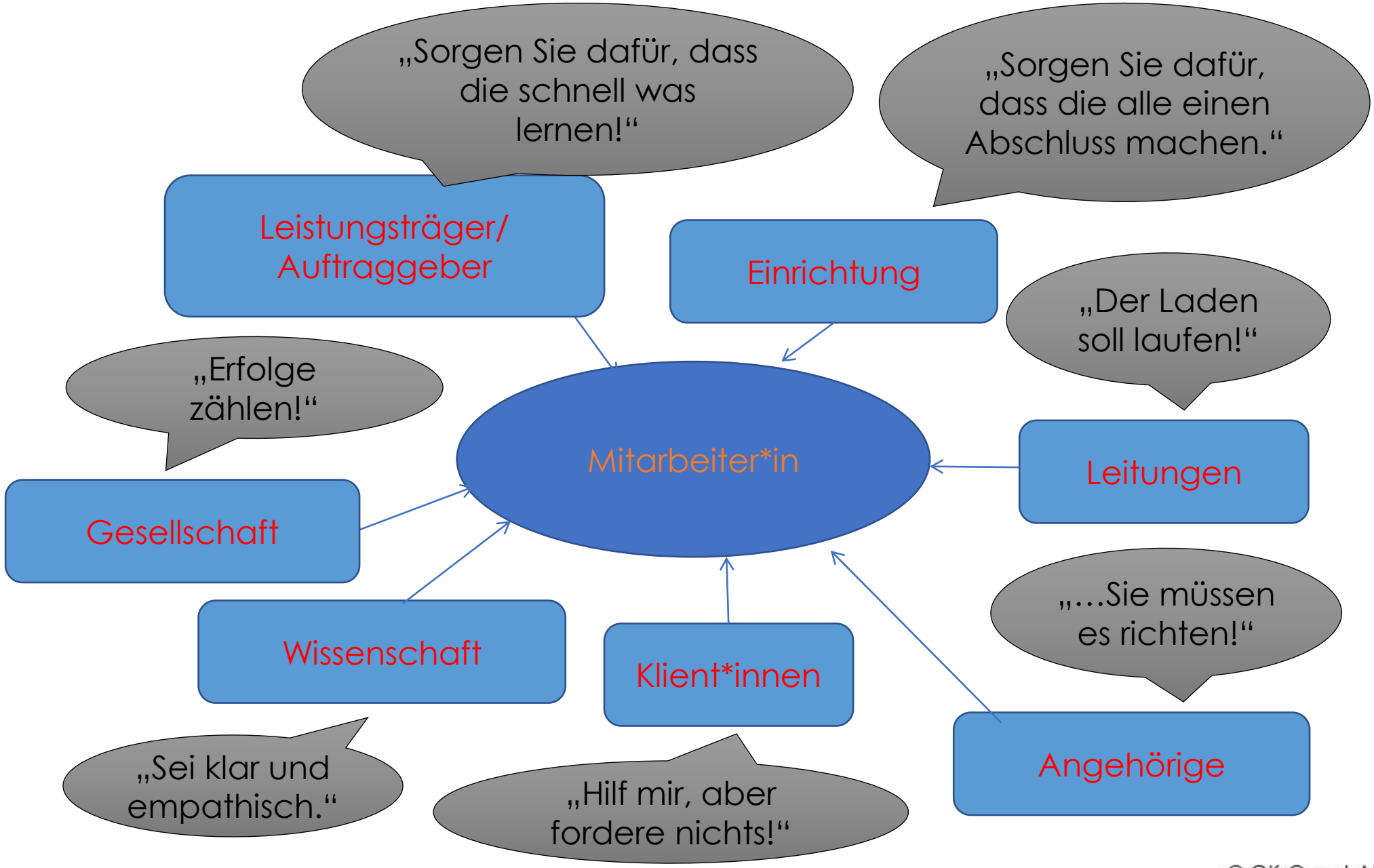
1. Haltung: Menschenbild und Grundannahmen

2. Halt: Kontext-, Auftrags- und Selbstklärung

3. Handwerkszeug: Gewusst wie …

© GK Quest Akademie 2021

Kontext- und Auftragsklärung

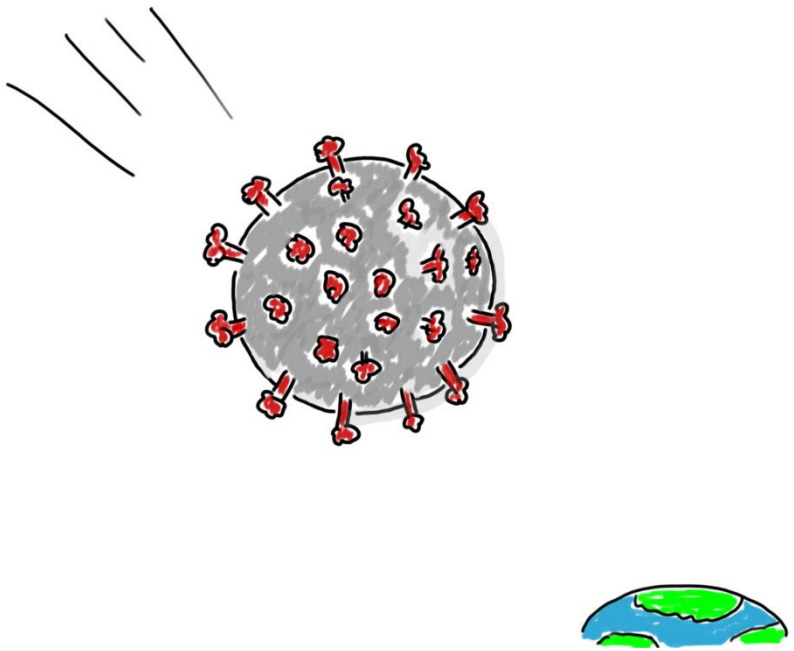


© GK Quest Akademie 2021

Organisations- und Teamentwicklung

© GK Quest Akademie 2021

Die heutige (Arbeits-) Welt ist …



- **V**olatil
- **U**nsicher
- **K**omplex
- voller **A**mbiguität

Psychologische Sicherheit war mit Abstand die wichtigste der fünf Schlüsseldynamiken, die wir gefunden haben. Sie war die Grundlage der anderen vier“ (Julia Rozovsky, „Die fünf Schlüssel zu einem erfolgreichen Team“)

- Psychologische Sicherheit
- Zuverlässigkeit
- Struktur und Klarheit
- Bedeutung der Arbeit
- Auswirkungen der Arbeit

© GK Quest Akademie 2021

Psychologische Sicherheit meint…

- …eine Arbeitsatmosphäre, in der sich Menschen ausdrücken und sie selbst sein können.
- …, dass sich Mitarbeiter*innen ermuntert fühlen, Bedenken zu äußern und (eigene) Fehler anzusprechen, ohne Angst vor Beschämung oder Strafe haben zu müssen. Sie vertrauen darauf, nicht gedemütigt, ignoriert oder beschuldigt zu werden.

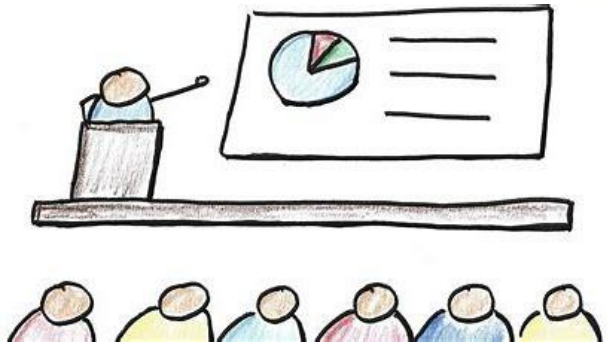
© GK Quest Akademie 2021

Psychologische Sicherheit meint …

- …eine Arbeitsumgebung die sicher genug ist, um darin zwischenmenschliche Risiken einzugehen!

© GK Quest Akademie 2021

Effekte:

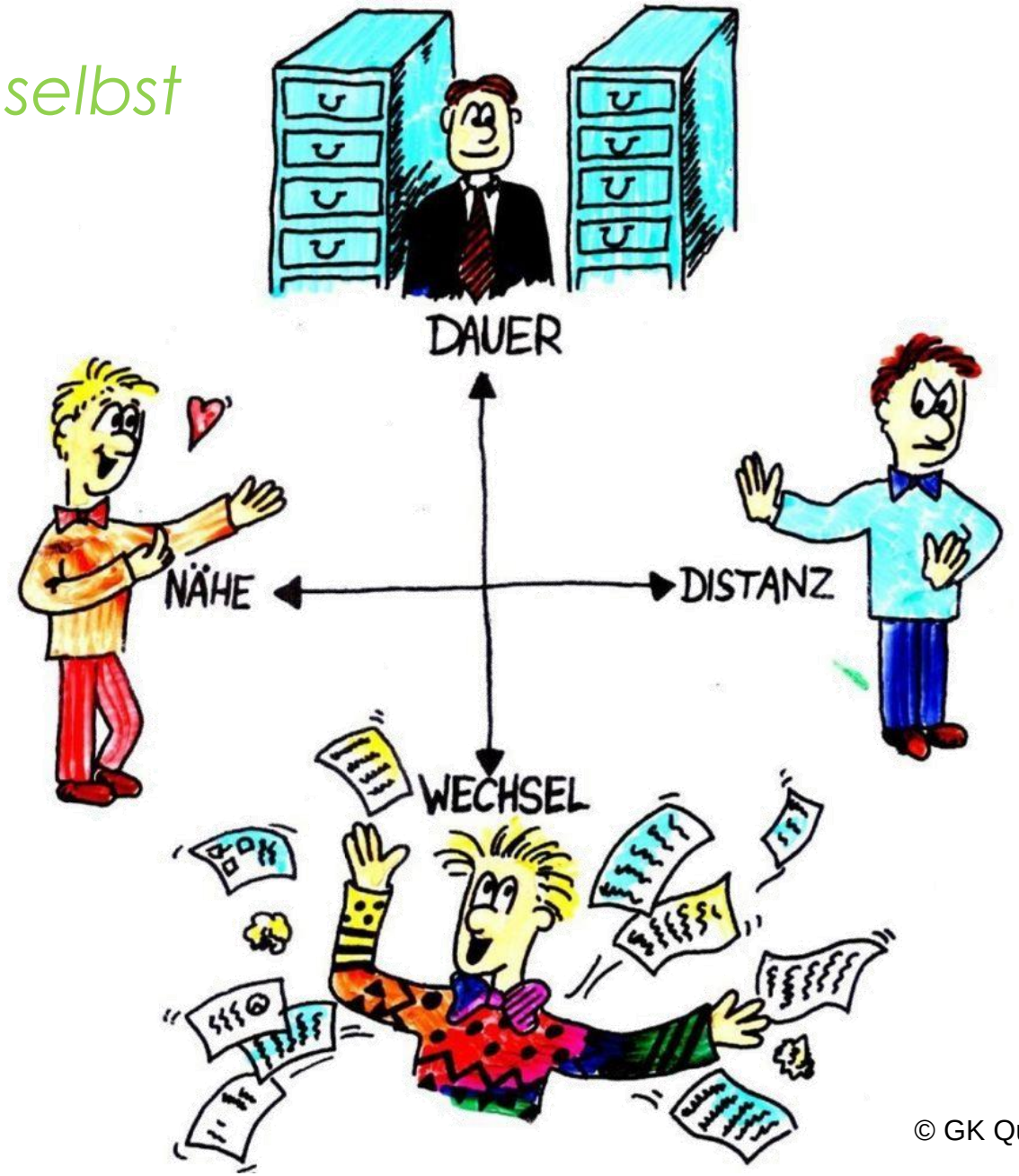


- Fehler werden rasch kommuniziert und Gegenmaßnahmen können eingeleitet werden
- Nahtlose Koordination zwischen Gruppen und Abteilungen wird gestärkt
- Potentiell „bahnbrechende“ Ideen werden geteilt

= Psychologische Sicherheit ist eine entscheidend wichtige Quelle der Wertschöpfung in Organisationen, die in einer komplexen, veränderlichen Umgebung arbeiten.

© GK Quest Akademie 2021

Erkenne Dich selbst



© GK Quest Akademie (2018)
© GK Quest Akademie 2021

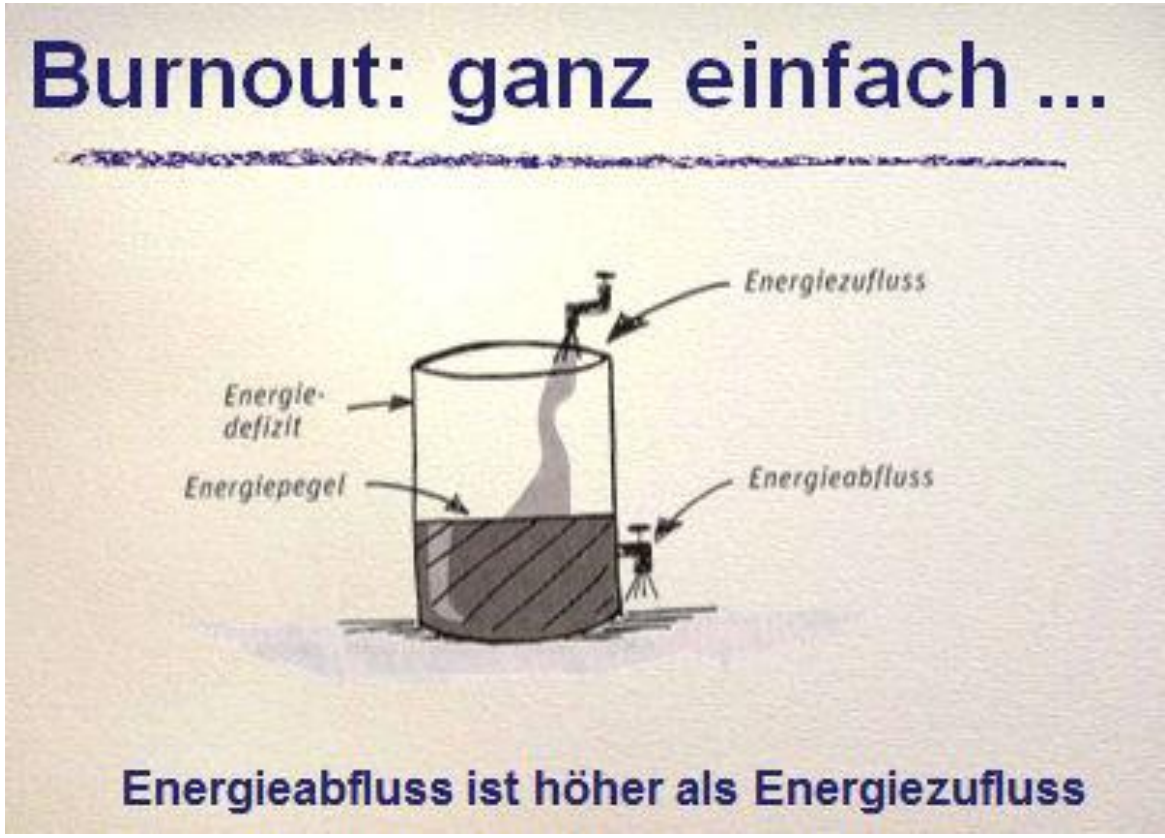
Persönlichkeitsmodell von Riemann-Thomann

Chancen	Gefahren
– teamorientiert	– Opfermentalität
– kontaktfähig	– Dulder-Rolle
– bescheiden	– Kein „Nein“
– ausgleichend	– Konfliktscheu
– einfühlendes Verständnis	– selbst-los
– Humor	– abhängig, gehemmt

© GK Quest Akademie (2018)
© GK Quest Akademie 2021

Drei Dimensionen des Burnout

1. Emotionale Erschöpfung
2. Dehumanisierung
3. Leistungsunzufriedenheit



© GK Quest Akademie (2018)
© GK Quest Akademie 2021

„Sollte es zu einem Druckabfall in der Kabine kommen, öffnet sich eine Deckenklappe über Ihnen und Sauerstoffmasken kommen zum Vorschein.“

© GK Quest Akademie 2021

„In diesem Fall ziehen Sie eine Maske schnell zu sich heran und platzieren diese fest auf Mund und Nase.
<u>Danach</u> helfen Sie Kindern und hilfebedürftigen Personen.“

© GK Quest Akademie 2021

Herausforderungen (oder Bedrohungen?) erzeugen Stress! Was tun?

1. **Verändere das Problem / Instrumentelle Stressbewältigung, z.B.**

- Problemanalyse (Beschreibung-Ursachen-Lösungen)
- Organisationsentwicklung (Aufgabenverteilung, Ablaufplanung etc.)
- Fachliche Kompetenzen erweitern (Info, Fortbildung etc.)

© GK Quest Akademie 2021

Coping / Stressbewältigung

2. Ändere Dich / Deine Einstellung bzw. Kognitionen.

- Achtsam sein: sich selbst zuwenden und wahrnehmen - ohne zu werten
- Reframing: das halbvolle und nicht das halbleere Glas sehen
- Erkenne Dich selbst, z.B. innere Antreiber wahrnehmen
- Akzeptanz: Distanz und Demut entwickeln

© GK Quest Akademie 2021

Coping / Stressbewältigung

3. Suche soziale Unterstützung

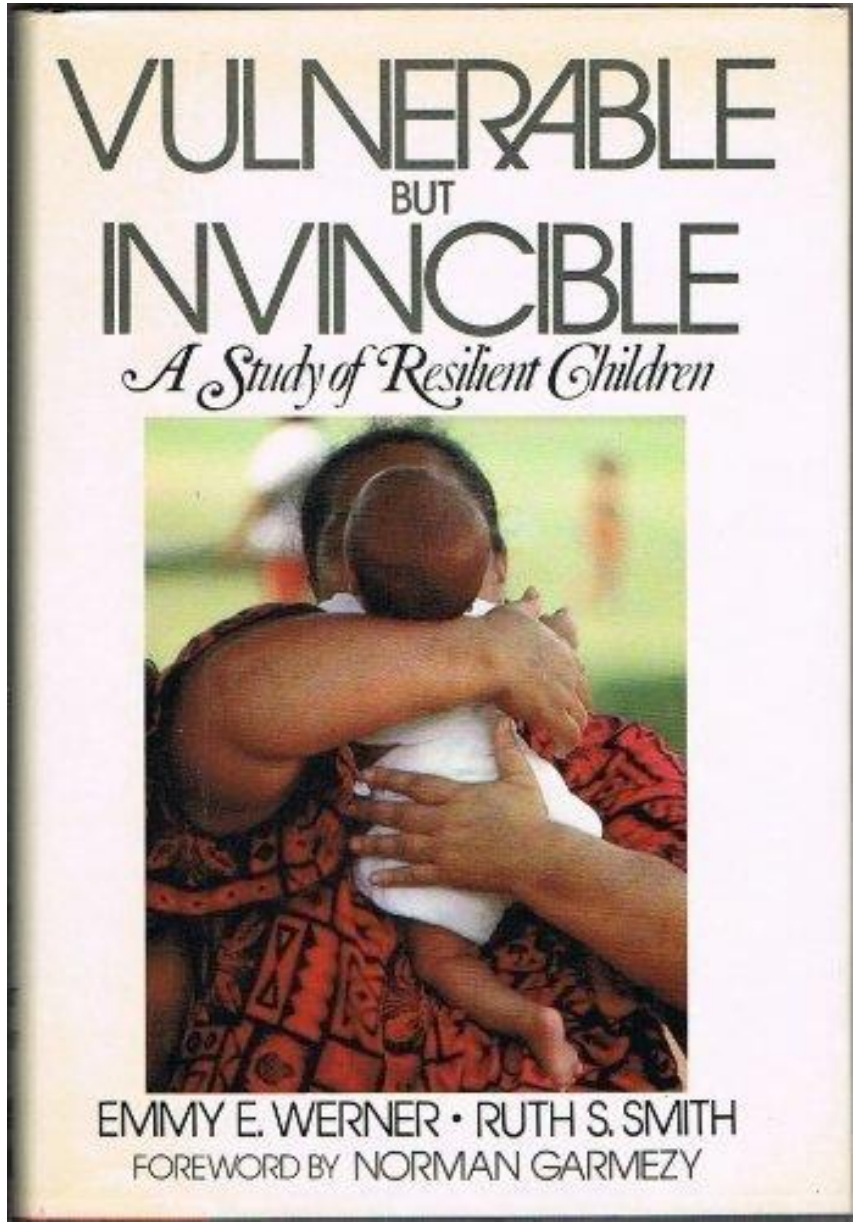
- drüber reden
- Nein-Sagen lernen
- um Hilfe bitten

4. Tue Dir etwas Gutes

- Schlafe
- Bewege Dich: Schwimme, Jogge, spiele Fußball etc.
- Achtsamkeit / Meditation, z.B. Tai Chi, MBSR, PMR, etc.

© GK Quest Akademie 2021

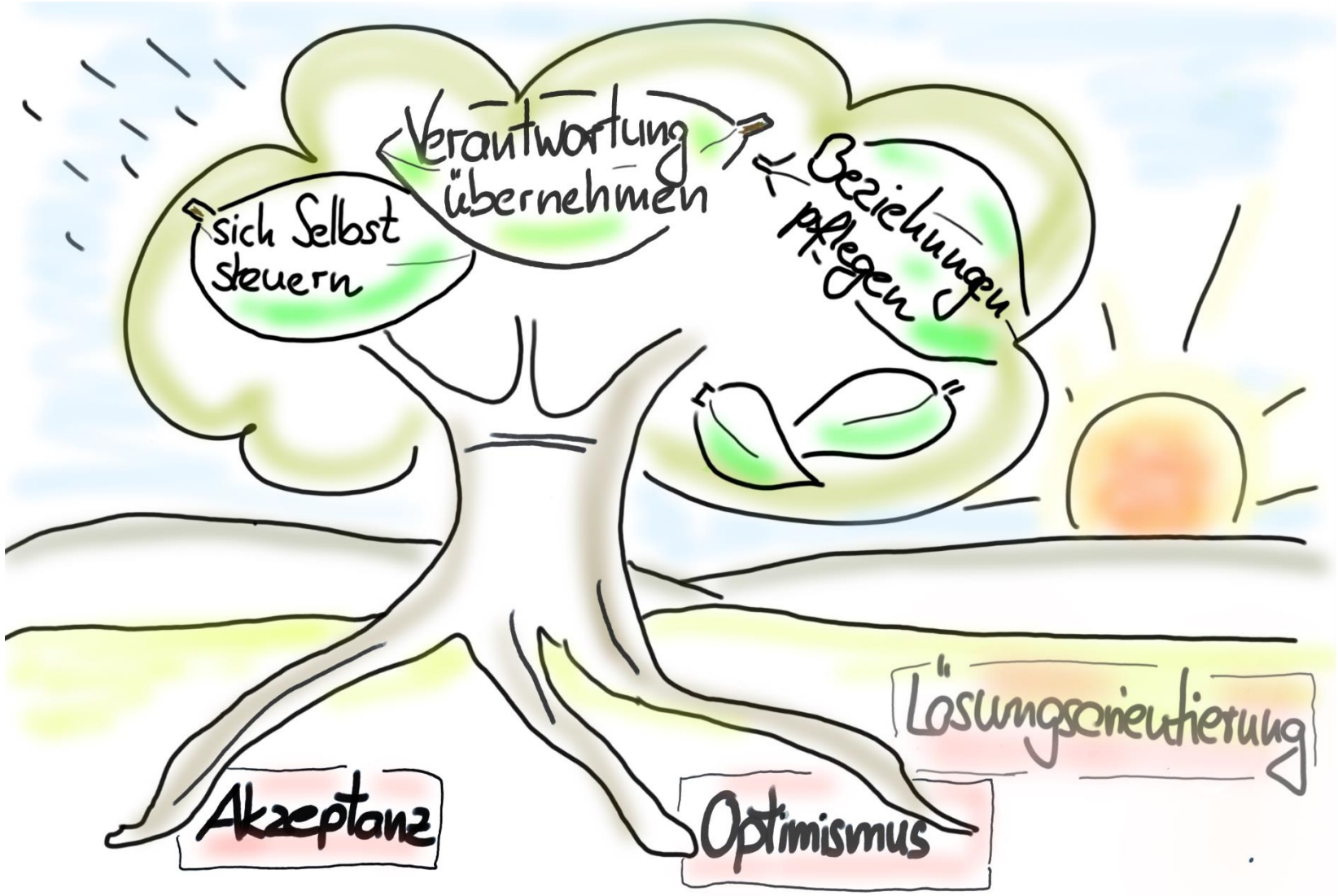
Psychologische Resilienzforschung



Kauai-Studie von
Emmy WERNER (*1929, † 2017)
Beginn: 1955; Dauer: 40 Jahre

© GK Quest Akademie 2021

Resilienz



© GK Quest Akademie 2021

Merkmale resilienter Menschen

- Mindestens eine fürsorgliche Vertrauensperson
- Resiliente Menschen fühlen sich akzeptierter als Andere
- Es ist Wissen vorhanden, wie man soziale Konflikte löst und Unterstützung mobilisiert
- Verfügen über ein hohes Selbstwertgefühl
- Pflegen dauerhafte Freundschaften

© GK Quest Akademie 2021

Inhalt

Nicht nur Haltung, auch: Handwerkszeug

1. Haltung: Menschenbild und Grundannahmen

2. Halt: Kontext-, Auftrags- und Selbstklärung

3. **Handwerkszeug: Gewusst wie …**

© GK Quest Akademie 2021

Konfrontations-Verleugnungs-Falle und Righting reflex!

© GK Quest Akademie 2021

© GK Quest Akademie 2021

„Umarme den Widerstand“

Neun geschmeidige Methoden mit Widerstand umzugehen!

1. Aktives Zuhören
2. Überzogenes Aktives Zuhören
3. Widerspiegeln der Ambivalenz
4. Umdeuten/Reframing
5. Zustimmung mit einer Wendung
6. Betonung der Autonomie
7. Sich an die Seite stellen
8. Um Entschuldigung bitten
9. Fokus verschieben

© GK Quest Akademie 2021

Was ich eigentlich sagen wollte …

Haltung ist nicht alles,

aber ohne Haltung ist alles nichts

Dankeschön

© GK Quest Akademie 2021

GK Quest Akademie
Maaßstr. 28
69123 Heidelberg

Tel. 06221-7392030
info@gk-quest.de

Seminarzentrum Berlin
Alt Tempelhof 28
12103 Berlin
Tel: 030 55 24 29 28
dinkel@gk-quest.de

www.gk-quest.de
www.motivational-interview.de

© GK Quest Akademie 2021