

## **Professionelle Spiele Über Mannschaftsspiele und Einzelspiele in Helfersystemen**

**Herta Schindler**

*Dieser Beitrag handelt von einer Kerndynamik in aufnehmenden Systemen (hier BWO für psychisch kranke Menschen). Sie ist losgelöst von dem konkreten Fall und Krankheitsbild des aufgenommenen Menschen. Er beschäftigt sich mit Dynamiken innerhalb der Helfersysteme und stellt sich die Frage, welche „Spiele“ miteinander nach welchen Regeln gespielt werden.*

### **Dynamiken in aufnehmenden Systemen**

Aufnehmenden Familien ist gemeinsam, - und das ist eine Voraussetzung ihres Bestehens -, dass es Menschen gibt, die ihren Lebensmittelpunkt in einem externen System finden. Menschen also, die in einer Familie leben, die sie nicht selbst begründet haben und zu der sie auch nicht qua Geburt zugehörig sind. Die aufgenommenen Personen haben jedoch keine eigenständigen Absprachen mit den Familien, sondern es gibt eine soziale Organisation, die als Dritte im Bunde mit in der Vertragsverantwortung steht. Es handelt sich somit um einen Dreiecksvertrag. Wenn dies nicht so ist, ist die Aufnahme eine private Übereinkunft und kein Thema des öffentlichen Interesses.

In diesem Gesamtsystem – aufzunehmende Person, aufnehmende Familie, soziale Organisation - steht der aufzunehmende Mensch im Mittelpunkt. Er ist diejenige, der die anderen durch ihre Bedürftigkeit „zusammenführt“. Im Allgemeinen liegt das Hauptinteresse aller Beteiligten im Austausch miteinander bei dieser Person.

In meiner Betrachtung soll es nun im Unterschied dazu um die Dynamiken gehen, die in den aufnehmenden Systemen und bei den Fachkräften der sozialen Träger und zwischen ihnen entstehen können. Denn Dreiecksverträge haben ja bekannter Weise eine Dynamik, die zu Spannungen „einladen“ können.

### **Mannschaftsspiele**

Im Dreiecksvertrag handelt es sich um ein „Mannschaftsspiel“, eine Formulierung, die ich von dem Mediziner, systemischen Lehrtherapeuten und Buchautor Arnold Retzer übernommen habe. (1). Alle Beteiligten sind im „Mannschaftsspiel“ durch Vertrag miteinander verbunden und auf ein gemeinsames Ziel, einen gemeinsamen Sinn orientiert: die aufzunehmende Person zu stabilisieren und in ihren Lebensbezügen zu stärken.

Fußball ist ein gutes Beispiel für das, was hier mit Mannschaftsspiel gemeint ist. Eine Fußballmannschaft ist so gut wie das Zusammenspiel ihrer einzelnen Spieler. Dieses Zusammenspiel wird wiederum mit Hilfe eines Trainers entwickelt. Gute Spieler, die miteinander als ein „Spiel-Organismus“ das Spielgeschehen bestimmen, haben die meiste Aussicht auf Erfolg. Die Fans danken es ihnen: es ist die Mannschaft, die geliebt wird und bejubelt, wenn sie gewinnt und mit der sie trauern, wenn sie verliert.

### **Einzelspiele**

Nun können aber Menschen mehrere Spiele gleichzeitig spielen (siehe 1). Als Teamplayer spielen sie zugleich ihr Einzelspiel. Es bleibt für den einzelnen Spieler auch in einem guten Team bedeutsam, ob er das Tor geschossen, ein gegnerisches verhindert hat oder eben ein

anderer. Danach bemessen sich die Platzierung für das nachfolgende Spiel, die Höhe des Honorars, die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit.

Ähnlich funktioniert auch der Dreiecksvertrag in aufnehmenden Familien. Auch wenn das gemeinsame Ziel im Mittelpunkt der Kommunikation steht, spielt jeder Vertragspartner ein Einzelspiel mit eigenen Zielen und eigenen Bilanzen und will etwas für sich erreichen.

„Mannschaftsspiele hebeln nicht die Autonomie der Einzel-Spiele aus. Handelnde bleiben autonom in Bezug auf ihr eigenes Handeln. Und sie bleiben zugleich abhängig von den Optionen der anderen Einzel-Spieler“. (2) Dies trifft auf die aufnehmenden Familien als „Mannschaft“ ebenso zu wie auf soziale Organisationen und dann noch einmal auf alle jeweiligen Einzelpersonen.

Eine gute Zusammenarbeit besteht somit aus der hohen Kunst, Mannschaftsspiel und Einzelspiele ausreichend miteinander abzustimmen. Eine Arbeit, die oft in eben diesem ausreichenden Maße gelingt, die aber vor allem dann Thema ist, wenn sie nicht gelingen will. Dann halten sich Spannungen im Helfersystem, die den Erfolg der Arbeit schmälern und nachhaltig an den Ressourcen und Kräften der Beteiligten zehren.

### **„Hilfe, wir verstehen uns nicht“**

#### **Konflikte als Spannungen zwischen Mannschaftsspiel und Einzelspiel**

Spannungen zwischen den Helfersystemen aufnehmende Familie und soziale Organisation können ein Indiz dafür sein, dass es zu Unverträglichkeiten zwischen dem Ziel des Mannschaftsspiels „Stabilisierung der aufgenommenen Person“ und den jeweiligen Einzelspielen gekommen ist.

Solche Unverträglichkeiten können verschieden begründet sein:

- Das Mannschaftsspiel und die Einzelspiele liegen in ihren Zielen weit auseinander bzw. widersprechen sich, zum Beispiel indem
  - die aufnehmende Familie die aufgenommene Person vor allem als Arbeitshilfe im Betrieb oder in der Familie braucht;
  - die aufnehmende Familie von der Fachorganisation gebraucht wird, um die Fallzahlen zu halten und deshalb trotz Zweifeln auf einer oder beiden Seiten zur Aufnahme ermutigt wird und zustimmt nach dem Prinzip „halb zog man sie, halb sank sie hin“.
- Einzelspiele können nicht kommuniziert werden. Dies kann der Fall sein, wenn
  - die aufgenommene Person gebraucht wird, um unterdrückte Spannungen in den Familienbeziehungen des aufnehmenden Systems zu „regulieren“,
  - die Fachkraft einen Erfolg in der Arbeit braucht und ihre Wahrnehmung gegenüber der Familie entsprechend ausrichtet,
  - es die gemeinsame Vorstellung gibt, dass es keine Einzelspiele geben darf nach dem Motto: „Wir sind nur an dem Wohl der Klienten interessiert, wir machen die Arbeit nicht für uns“.

Wenn es zu Spannungen zwischen den Helfersystemen kommt, kann es infolge dessen hilfreich sein zu fragen: Was sind die Einzelspiele der Beteiligten, wo führen sie zu Reibungen im gemeinsamen Spiel?

Es gibt Motive für Einzelspiele, die aus dem Alltag heraus erwachsen. Oft aber entstehen sie aus grundlegenden Erfahrungen im eigenen Lebensvollzug und/oder der Mehrgenerationsdynamik, die den Einzelspielern selbst nicht bewusst sind und deshalb umso stärker wirken. Wenn es schon meist kein Zufall darstellt, dass Fachkräfte in ihrem jeweiligen Beruf und Berufsfeld stehen, so trifft dies noch viel mehr für aufnehmende Familien zu. Damit Familien zu aufnehmenden Familien werden, ist mehr nötig als ein finanzieller Bedarf und fürsorgliche oder kontaktmäßige Ressourcen. Dies trifft auf viele Familien zu, die damit dann doch unterschiedliche Wege gehen. Oft indes steht eine spezifische Erfahrung aus der Herkunftsfamilie Pate, der im Hintergrund die Motivation speist und die in ihrer Bedeutung für das Mannschaftsspiel nicht bewusst ist. Während spannungsreichen Phasen im Helfersystem kann es deeskalierend wirken, wenn solche Erfahrungen, die Einzelspiele speisen, bewusst werden.

### **Geschichten aus dem professionellen Alltag**

Zur Verdeutlichung stelle ich je ein Beispiel vor aus einer aufnehmenden Familie und von einer Fachkraft.

*Frau Nu ist als aufnehmende Frau sehr engagiert für Frau M., die in ihrer Familie lebt. Schnell passiert es ihr, dass sie in eine Art Anwaltschaft für sie geht, Abwertung, Fremdbestimmung etc. in Bezug auf die Klientin bei den Fachkräften vermutet und mit ihnen in „Reibung“ kommt. Stets schaut sie kritisch darauf, ob die soziale Organisation und die zuständige Fachkraft auch gut genug für die aufgenommene Person handelt. Schon bei kleinen Irritationen geht die Empörung mit ihr durch, die Welle der Anwaltschaft schlägt über ihr zusammen und sie ist nicht mehr offen für Gespräch und unterschiedliche Sichtweisen. Die Zusammenarbeit gestaltet sich dadurch für die Fachkräfte anstrengend und kostet viel Geduld und Zeit. In der Supervision stellt sich für Frau Nu folgender biografischer Zusammenhang her: Ein psychisch kranker Onkel wurde während der NS-Zeit von den Nationalsozialisten aufgrund seiner Erkrankung ermordet. War von ihm die Rede, schwang sowohl Schuld als auch Scham über sein Leben und Tod mit und das Gespräch wurde bald in eine andere Richtung gelenkt. Frau Nu verstand ihr ausgeprägtes Engagement für „ihre“ Erkrankte als Wiedergutmachung für den seinem Tod des Onkels und das Nichteintreten der Familienmitglieder für sein Leben. Ihre „allergische Reaktion“ auf kleinste Unstimmigkeiten konnte sie als „gedachtes Frühwarnsystem“ erkennen, damit „nichts Schlimmeres passiert“. Nach dem Finden dieses Zusammenhangs entspannt sie sich und in der Folge wird die Zusammenarbeit mit den Fachkräften kooperativer. Gegenüber der Erkrankten wird sie freilassender.*

Wir alle, ob Fachkräfte oder nicht, reagieren manchmal „allergisch“: sehen Rot bei bestimmten Verhaltensweisen, ziehen uns zurück, empören uns, reagieren mit Angst, Sorge, Wut, Schuldgefühlen, Hilflosigkeit, Mitleid, Passivität oder übergroßer Aktivität. Diese Gefühle schlagen dann über uns zusammen. Und selbstverständlich passiert dies auch Fachkräften mit aufnehmenden Familien. Wenn Fachkräfte in solch eine Situation kommen, ist es hilfreich, sich einige Fragen zu stellen:

- Worauf genau reagiere ich allergisch?
- Welches Allergie-Muster entdecke ich bei mir selbst?
- Auf welche biografischen Erfahrungen verweist mich dieses Verhalten, was habe ich damit schon erlebt, an welche Personen oder Situationen fühle ich mich dadurch erinnert?

Diese Dynamiken sinken in der Regel wieder, wenn der eigene biografische Zusammenhang erkannt wird.

*Hier ein Beispiel: Frau Le, eine Fachkraft, arbeitet zuverlässig und gewissenhaft, erwartet im Gegenzug aber auch kleinschrittige Informationen von und über die von ihr betreuten Klientinnen. Sie fühlt sich hilflos und ist schnell verzweifelt, wenn die aufnehmenden Familien ihre Kleinschrittigkeit nicht bedienen und Handlungen mit ihr nicht abstimmen. Immer wieder zieht sie dann ihre Leitung zu Rate. Frau Le's Sorgfalt wird geschätzt und ist doch zugleich auch beschwerlich. Familien empfinden Frau Le manchmal als „Klotz am Bein“ und Kolleginnen finden sie „umständlich“.*

*In der Supervision stellt sich heraus, dass Frau Le die jüngere von zwei Schwestern ist. Ihre ältere Schwester ist geistig behindert, so dass sie zwar älter, aber nicht handlungsfähiger war. Frau Le musste schon früh auf sie achtgeben und Alltagsentscheidungen aller Art für sie mittreffen, auch wenn sie sich davon überfordert fühlte. „Das hing mir manchmal wie ein Klotz am Bein“, formuliert sie. Ihr heutiges Verhalten im Arbeitskontext kann sie daraufhin mit diesem Erleben in Verbindung bringen. Ihr Hang, sich für alles und jedes verantwortlich zu fühlen, nimmt daraufhin ab. Und Grenzen in der Kommunikation, die ihr von aufnehmenden Familien gesetzt werden, kann sie nach kurzem Durchatmen mit mehr Gelassenheit und Humor nehmen.*

Im nächsten Schritt ließe sich ausmalen, welche Dynamiken entstehen können, wenn zum Beispiel Frau Nu als aufnehmende Frau mit Frau Le als Fachkraft einer sozialen Organisation gemeinsam mit der Klientin in einem Mannschaftsspiel stehen.

In beiden von mir gewählten Beispielen wird deutlich, wie innerhalb des Helfersystems frühere Erfahrungen die Arbeitshaltung und die Zusammenarbeit prägen. Spannungen aus „alten Zeiten“ werden dann mit ins aktuelle „Spielfeld“ sprich in die Zusammenarbeit genommen: die Einzelspiele folgen Regeln, die im Verborgenen liegen und nicht verhandelbar sind.

### **Spielregeln der Zusammenarbeit**

#### **„Spielregeln“ für einfache Spiele**

Es gibt nun eingespielte Handlungsmuster, um auf Spannungen und Konflikte zwischen Mannschaftsspiel und Einzelspiel zu reagieren. Ich stelle jetzt zwei weit verbreitete Handlungsmuster vor, um dann eine dritte Umgangsweise anzuregen. Dabei beziehe ich mich ebenfalls auf Arnold Retzer.

#### **Die Harmonieherstellungskultur:**

Hier wird tendenziell versucht, nur das Mannschaftsspiel zu spielen. Einzelspiele werden ausgeblendet und führen eben deshalb ein unterschwelliges Leben.

Impulse, die die Harmonie offensichtlich stören, werden unterdrückt; eher macht man aus seinem Herzen eine Mördergrube oder bekommt „Bauchschmerzen“. Tabus im Gespräch entstehen: man hat das Gefühl, bestimmte Inhalte nicht anzusprechen zu wollen oder zu können. Schuldgefühle sind an der Tagesordnung, weil man sich für das Wohlergehen des anderen zuständig fühlt. Ebenso entstehen Schuldzuweisungen, weil umgekehrt „die anderen nicht gut für mein Anliegen sorgen“. Die Harmonieherstellungskultur geht oft einher mit

moralisch hochstehenden Standards. Man definiert sich als friedliebend, kollegial, tolerant. Diese Standards dienen als Entlastung und als Beschwichtigung und begründen vor der eigenen Person das Stillhalten und die Tabuisierung der eigenen Bedürfnisse.

#### Die Konfliktlösungskultur:

Auch hier ist das Ziel, Differenzen zwischen Mannschafts- und Einzelspiel zu beseitigen. Hier werden Konflikte als schlecht, störend, falsch angesehen und müssen beseitigt werden. Die versuchte Lösung besteht darin, die Regeln des eigenen Einzelspiels auf das Mannschaftsspiel zu übertragen. Denn die Beteiligten haben die Idee, dass es für alles eine gute Lösung gibt. Und das ist die Lösungsidee der eigenen Seite. Das Schlechte, das Böse liegt auf der anderen Seite. Je eskalierter, je spannungsreicher die Situation ist, desto geringer ist der Anlass, den es braucht, damit das Fass überläuft und der Konflikt nach außen tritt.

#### **„Spielregeln“ für komplexe Spiele**

##### Ein dritter Weg: Lob der Ambivalenz

Differenzen und Ambivalenzen bei allen Beteiligten werden als Normalfall angesehen. Sie dienen der Herstellung der „Zwei-Heit“ (3), somit einer vielschichtigen Perspektive und wirken einer zu großen Eindeutigkeit entgegen. Es wird im Helfersystem eher eine Kultur des Sowohl als auch gepflegt als die des Pro und Contra oder der großen Harmonie. Etwas wird sowohl gut als auch schlecht sein, sowohl verbessernd als auch stagnierend, sowohl hilfreich als auch hemmend. Die rundum gute Lösung zeichnet sich dadurch aus, dass sie nur sehr selten und nur für kurze Zeit möglich ist. Dies gilt auch dann, wenn Pro- oder Contra-Entscheidungen zu treffen sind.

Denn die Freiheit von Ambivalenz, - Harmonie bzw. die Lösung aller Probleme -, entspricht den komplexen „Spielen“ der erwachsenen Realität nur selten. Ein Säugling erlebt Eindeutigkeit. Ein Baby wechselt von einem Moment auf den anderen vom friedlichsten Schlummer in das schmerzlichste Gebrüll: Der Hunger hat es überfallen. Es gibt keine Zwischenräume, keine Überlappungen von Zuständen. Und sobald es gesättigt ist, schlummert das Baby, gern an der Brust, wieder ein.

Unser Erwachsenenalltag ist geprägt von Ambivalenzen. Und die sind anstrengend. Aber es gibt Freiräume. Erwachsene können glückliche Ambivalenzfreiheit in Momenten erfüllter Sexualität erleben. Oder beim Schauen von Filmen, wenn sich mit einer Filmfigur identifizieren. Und der Fußball: Er ist die große Spielwiese der Ambivalenzfreiheit. Ein echter Fan hat keine Zweifel. Er weiß, hinter wem er steht und ob er fluchen muss oder jubeln. Bei all dem wird sich erholt von den Vieldeutigkeiten der Realität. In die es danach wieder einzusteigen gilt.

In eskalierten Konflikten neigen wir zur Vereindeutigung über längere Zeit und damit zur Dämonisierung einer Seite (4), mit der wir uns dann nicht mehr vorstellen können, ein Mannschaftsspiel zu spielen. Die Ambivalenzfreiheit ist zu einem Dauerzustand geworden, der das Miteinander behindert und an seine Grenzen führt. Auch politischer Radikalismus kann als Versuch angesehen werden, der Ambivalenz zu entkommen.

**Fazit:** Wenn wir aus der Ambivalenz herausfallen und zu eindeutig werden, verteidigen wir tendenziell ein biografisches Anliegen, das uns nicht bewusst ist. Es überrollt uns als Welle, in der die Widersprüche der Wirklichkeit wegespült werden. Mannschaftsspiele und Einzelspiele stehen sich dann gegenseitig im Wege.

Biografische Supervision kann ein Weg sein, über das Erkennen der Motive der Einzelspiele wieder in das Mannschaftsspiel einzusteigen oder einen geordneten Rückzug anzutreten. Im Sinne des Fußballs werden Teamplaying und Einzelspiele dabei (neu) austariert und in akzeptable, das heißt durchaus ambivalente, Beziehung zueinander gebracht.

Und: nüchterne Umgänge mit den Widersprüchen der Realität und mit Ambivalenzen im Helfersystem sind als Zeichen reifes Erleben und Handeln damit auch der geistigen Gesundheit des Klienten förderlich.

#### Literatur:

- (1) Angelehnt an eine Fortbildung von Arnold Retzer im Systemischen Institut Kassel zu „Systemische Therapie der Psychosen“, 2013
- (2) Handschriftliche Mitschrift aus 1
- (3) Herta Schindler, „Wenn die Wellen höher schlagen. Die Arbeit mit biografischen Aspekten in der Supervision“, Kontext, Heft 2/2014
- (4) siehe Haim Omer, Nahi Alon „Feindbilder – Psychologie der Dämonisierung“ Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen