

Die Krux mit den Erwartungen

Erwartungen haben wir an Menschen ebenso wie an Ereignisse. Und auch an Behörden und Organisationen werden hohe – zum Teil auch widersprüchliche – Erwartungen gestellt. David Oberholzer und Marco Knecht vom Heilpädagogischen Schul- und Beratungszentrum Sonnenberg in Baar über Herausforderungen und Spannungsfelder, mit denen soziale Institutionen zunehmend konfrontiert sind.

Wir alle haben und setzen Erwartungen in Menschen und Ereignisse. Eine Erwartung bezieht sich auf die Zukunft, kann ihren Ursprung aber in der Vergangenheit haben: wir können Erwartungen aufgrund von guten oder schlechten Erfahrungen haben, aufgrund von gesellschaftlichen Regeln oder auch aufgrund von Vorurteilen. Wir hegen Erwartungen und gehen davon aus, dass das zukünftige Ereignis so eintreffen wird, wie wir es angenommen haben. Dabei verlaufen die Erwartungen graduell – einmal sind sie höher, dann wieder tiefer.

Erwartungserwartungen

Damit Kommunikation gelingt, müssen die Beteiligten neben eigenen Erwartungen auch eine Vorstellung davon bilden, welche Erwartungen die anderen Beteiligten (wahrscheinlich) haben. Die Soziologie ver-

«Jeder tut gut daran, seine Erwartungen zu kennen und mit der Wirklichkeit zu vergleichen.»

wendet hier den Begriff «Erwartungserwartung». So können die Handlungen des einen an die Handlungen des anderen anschliessen, was die Beziehungen verlässlich macht. Ein Beispiel:

A und B begegnen sich regelmässig beim Einkaufen und grüssen einander. A erwartet, dass B ihn grüsst, und B erwartet, dass A den Gruss erwidert. Aber A muss auch erwarten, dass B erwartet, zurückgegrüsst zu werden, so wie B erwarten muss, dass A erwartet, zuerst begrüsst zu werden. Ohne Vorstellung davon, was der jeweils andere erwartet, bleiben die eigentlichen Erwartungen von A und B unerfüllt.

Wir können davon ausgehen, dass viele Leserinnen und Leser beim Erblicken des Themas dieses Artikels etwas von der Lektüre erwarten. Beispielsweise eine neue Erkenntnis oder die Bestätigung einer Meinung. Vielleicht gibt es auch Leserinnen und Leser, die entschieden haben, den Artikel nicht zu lesen, weil das Thema sie nicht interessiert oder weil sie schon genug darüber wissen. Selbstverständlich ist das in Ordnung, denn wir alle wählen aus. Und wir haben die berechnete Erwartung, selbst bestimmen zu dürfen, was uns interessiert und was wir lesen wollen.

Früher und heute

Früher galten die Bedürfnisse des Kollektivs und seine Erwartungen mehr als jene des Individuums. Dauerte der Unterricht laut Stundenplan am Samstag bis um 11 Uhr, hatten sich die Familien anzupassen. Es kam auch niemandem in den Sinn zu fragen, ob es möglich sei, den Unterricht schon um 10 Uhr zu verlassen. Wenn die Internatsschule bestimmte, dass die Kinder und Jugendlichen nach dem Wochenende am Sonntag zwischen 19 und 20 Uhr einzurücken hatten, dann galt das für alle, egal woher sie kamen. Es wurde keine Wahl geboten, deshalb hatte man auch keine Wahl.

Heute wird anerkannt, dass individuelle Bedürfnisse und Erwartungen einen berechtigten Stellenwert haben und angemessen zu berücksichtigen sind. Bestimmt hat dieser Wandel etwas damit zu tun, dass die Schule, die Kirche, der Staat nicht mehr bedingungslos als Autoritäten anerkannt werden.

Eigene und fremde Erwartungen

Zu einem gesunden Leben als Individuum wie auch als Organisation gehört, die eigenen Ideen, Vorstel-



Wohl an keinem anderen Ort treffen so viele unterschiedliche Erwartungen aufeinander wie in einem Parlament.

(Bild: PD Bundeshaus)

lungen und Lebensentwürfe zu leben, die fremden Erwartungen als solche zu erkennen und kritisch damit umzugehen. Denn das Leben allzu sehr an den Erwartungen anderer auszurichten verhindert, die eigenen Ideen und Vorstellungen umzusetzen. Wer so durchs Leben geht, wird wenig Anerkennung bekommen. Einerseits, weil er die fremden Erwartungen selten zu erfüllen vermag, andererseits weil er als fremdgesteuert wahrgenommen wird.

Aus dem Buddhismus kennt man folgende Formel:

Glück = Wirklichkeit minus Erwartungen

Je kleiner die Erwartungen, desto grösser das Glück. In dieser Gleichung ist die Wirklichkeit keine Variable: sie ist, wie sie ist. Aber die Höhe oder das Gewicht von Erwartungen können wir verändern. Es

ist eine Frage der Lebenshaltung, welche Erwartungen ich habe, an mich und an andere.

Enttäusche ich die Erwartungen anderer, ist das zwar genau betrachtet deren Problem, nicht meines. Leider ist es im realen Leben jedoch häufig so, dass diejenigen, deren Erwartungen enttäuscht worden sind, jene sind, welche die Macht haben, deswegen Massnahmen zu treffen, und die können für mich sehr schmerzhaft sein.

Verschiedene Erwartungen unter einen Hut bringen

Der Umgang mit Erwartungen wird umso komplexer, je mehr Anspruchsgruppen mit jeweiligen individuellen Präferenzen und Vorstellungen in ein Thema oder einen Sachverhalt einbezogen sind. Vielfach wird so die Schnittmenge derjenigen Erwartungen, die von allen getragen werden, deutlich kleiner. Damit erhöht

sich automatisch auch das Enttäuschungspotenzial der Anspruchsgruppen, wenn die Erwartungen der einen den Erwartungen einer anderen Anspruchsgruppe zuwider laufen. Bei mehreren Anspruchsgruppen ist es schwierig bis unmöglich, alle Erwartungen unter einen Hut zu bringen und zu organisieren.

Organisationen im Spannungsfeld verschiedener Erwartungen

Die Erwartungen an soziale Institutionen wie das Heilpädagogische Schul- und Beratungszentrum Sonnenberg haben sich in den letzten Jahren spürbar verändert. Die Institutionen stehen mit ihrer Arbeit auf unterschiedlichen Ebenen in einem Raum von Spannungsfeldern, denen sie sich nicht entziehen können. Hier sind unterschiedliche Erwartungen verschiedenster Anspruchsgruppen, da ist der eigene Anspruch an qualitativ gute Facharbeit, und dort sind die realistischen Möglichkeiten:

Die Kantone kürzen die finanziellen Mittel und erwarten, dass die Qualität der Arbeit und der Umfang der Angebote und Leistungen nicht schlechter werden.

«Die Kantone kürzen die finanziellen Mittel und erwarten, dass die Qualität der Arbeit und der Umfang der Angebote und Leistungen nicht schlechter werden.»

Die eine Seite trifft einen Entscheid, den die andere Seite weder beeinflussen und schon gar nicht ändern kann. Die Institution kann nicht nicht reagieren. Weniger Geld zur Verfügung haben, heisst, dass Ausgaben reduziert werden müssen. Und damit drohen neue Spannungsfelder, weil die Kostenreduktion Massnahmen nach sich zieht, die zwangsläufig irgend jemanden (be)treffen, dessen Erwartungen ebenso unvermeidlich enttäuscht werden.

Die Komplexität der zugewiesenen Kinder, Jugendlichen und jungen Erwachsenen nimmt zu und bindet auf Seiten des Sonnenberg deutlich mehr Ressourcen. Die «einfachen Fälle» werden den Sonderschulen nicht mehr zugewiesen. Gleichzeitig wird erwartet, dass der Mehraufwand im Rahmen der bestehenden Vereinbarungen geleistet wird. Zunehmende Komplexität bedeutet unter anderem auch einen hohen Be-

darf an kontinuierlicher Weiterbildung der Mitarbeitenden. Und das kostet viel Geld.

Im Laufe der vergangenen 15 Jahre ist der Handlungsspielraum für die sonderpädagogischen Institutionen schweizweit aufgrund der Sparmassnahmen der öffentlichen Hand zunehmend enger geworden. Eltern, schulpsychologische und ärztliche Dienste sowie zuweisende Behörden wählen den Sonnenberg – oder eine andere anerkannte Institution – weil sie die Erfahrung gemacht haben, dass die Kinder das, was sie brauchen, in hoher Qualität bekommen, und das auch weiterhin erwarten.

Die Mitarbeitenden erwarten von den Vorgesetzten und der Trägerschaft, dass sie ihre Arbeit zu attraktiven Bedingungen leisten können. Es ist kein Geheimnis, dass die Lohn- und Lohnnebenkosten bei sozial tätigen Organisationen die grössten Ausgabenposten sind. Einschneidende Kürzungen der finanziellen Ausstattung einer Organisation haben deshalb schnell Auswirkungen im Bereich der Lohnkosten. Dadurch geraten die Erwartungen verschiedener Beteiligter in Konkurrenz: für die Organisation wird es schwieriger, die besten Fachpersonen zu rekrutieren, die Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeitenden sinkt, was die Qualität der Arbeit gefährdet, was sich dann wiederum auf die Zufriedenheit von Eltern und Zuweisern auswirkt, und so weiter.

Die Eltern erwarten von ihren jugendlichen Kindern, dass sie eine berufliche Ausbildung auf einem möglichst hohen Niveau erfolgreich bestehen, am liebsten eine mit eidgenössischem Fähigkeitsausweis (EFZ). Während die Lehrpersonen und die Sozialpädagogen vielleicht andere Lösungen als realistisch beurteilen, stehen die Jugendlichen zwischen den gegensätzlichen Erwartungen wie zwischen Stuhl und Bank und sind nur schon dadurch überfordert. Wie sich verhalten, um zusammen mit den betroffenen Jugendlichen die optimale Lösung zu finden?

Viele Schülerinnen und Schüler des Sonnenberg erreichen die Schule mit dem Taxi. Das ist zwar teuer, aber eine realistische Alternative dazu gibt es in den verschiedenen Situationen nicht. Wir reden hier von Sonderschülern, Kindern mit besonderen Bedürfnissen auf-

grund einer oder mehrerer Behinderungen. Dazu gehört eben auch, dass sie möglicherweise nicht in der Lage sind, den Schulweg selbstständig zurückzulegen.

«Heute wird anerkannt, dass individuelle Bedürfnisse und Erwartungen einen berechtigten Stellenwert haben und angemessen zu berücksichtigen sind.»

Alle Beteiligten haben die Erwartung, dass der Transport sicher, zweckmässig und kostengünstig durchgeführt wird. Man kann die Kosten in Grenzen halten, indem Sammeltransporte durchgeführt und die Wegstrecken optimiert werden. Und trotzdem sind teure Einzelfahrten nicht zu vermeiden: weil das andere Kind, das mitfährt, krank ist. Weil das eigene Kind später kommt oder früher geht, weil ein Arzttermin nicht anders gelegt werden konnte oder weil es schlicht das einzige Kind ist, das diese Strecke zurücklegen muss. Es braucht von allen Beteiligten viel Flexibilität, gegenseitiges Verständnis und ein hohes Mass an professionellem Verhalten, damit nicht täglich die Erwartungen enttäuscht werden und das Vertrauen beschädigt wird. Wer ohne Achtsamkeit und Vorsorge in die Spannungsfelder der Erwartungen gerät, wird von der Kraft der Spannung getroffen. Die Folgen können schwerwiegend sein: Enttäuschung, Schmerz, Vertrauensverlust, Wut, Ohnmacht, Allmachtsphantasien, Existenzgefährdung.

Im vitalen Interesse jedes Beteiligten muss deshalb sorgfältig mit Erwartungen umgegangen werden. Jeder tut gut daran, seine Erwartungen zu kennen und mit der Wirklichkeit zu vergleichen.

Dort wo es gelingt, die Klienten – die Kinder und Jugendlichen – im Zentrum der Werte und des Tätigseins zu sehen, können sich die beteiligten Anspruchsgruppen als Partner verstehen, welche im Interesse und zum Wohl der Kinder und Jugendlichen gemeinsame Lösungen erarbeiten. Zurück bleiben Zufriedenheit

und Vertrauen in die eigenen Kräfte und die guten Beziehungen.

Gelingt dies nicht, werden die verschiedenen Anspruchsgruppen zu Konkurrenten, die in erster Linie die eigenen Ziele und Erwartungen verfolgen. Das führt zu einer Welt von Gewinnern auf der einen und Verlierern auf der anderen Seite.

Gelingensbedingungen

Es wird zwar immer gesagt, man könne es nicht allen recht machen. In Wirklichkeit ist es aber so, dass eine sonderpädagogische Institution wie der Sonnenberg gar nicht anders kann, als es mit grossem Aufwand allen recht zu machen.

Wie muss man sich verhalten, um in einem schwierigen Umfeld mit vielfältigen Erwartungen gelingend

Anzeige

Besonderes für besondere Kinder
Der Online-Shop mit Produkten für Alltag und Freizeit

Besondere Kinder
www.besonderekinder.ch

umzugehen? Nachfolgend einige Faktoren, welche unseres Erachtens dazu beitragen, die Spannungen heterogener Erwartungen konstruktiv zu bearbeiten, auszuhalten und – im Idealfall – aufzulösen.

Das Gespräch suchen

Miteinander reden ist auch bei der Klärung von Erwartungen und damit verbundenen Hoffnungen und Enttäuschungen von zentraler Bedeutung. Das Gespräch, das anteilnehmende Zuhören und Fragen stellen ist der Schlüssel, um den anderen, sein Verhalten und seine Erwartungen zu verstehen. Wer Fragen stellt, signalisiert dem Gegenüber, dass er dessen Meinung kennenlernen und verstehen will.

«Im erzieherischen Umgang mit Kindern, Jugendlichen und ihren Familien sind wir oft versucht, Ziele anzuvizieren, die identisch sind mit unseren eigenen Erwartungen.»

Reden allein genügt jedoch nicht. Es gilt, das Positive zu stärken und eine Lösung zu suchen. Wer sich nicht rechtfertigt und sein Gegenüber nicht dazu zwingt, sich ständig rechtfertigen zu müssen, ist auf dem richtigen Weg. Wer ernsthaft das Gespräch sucht, soll seinem Partner so viel Bereitschaft zu einer guten Lösung zutrauen, wie er glaubt, selbst zu haben. Das alles hilft, eine Lösung zu finden, die niemanden unzufrieden zurücklässt.

Vertrauen schaffen

Gerade in Zeiten grösserer Umbrüche, Veränderungen und in schwierigen Situationen ist Vertrauen sehr wichtig. Vertrauen muss man sich erarbeiten. Das kann man, indem die Erwartungen zum Ausdruck gebracht werden. Transparenz schafft Vertrauen und Glaubwürdigkeit.

Regeln setzen

Regeln führen dazu, dass nicht alle Erwartungen aller Beteiligten erfüllt werden können. Das kann zu Grenzüberschreitungen führen. Zum Beispiel melden Eltern ihr Kind ein paar Tage vor Ferienbeginn als krank ab, um vorzeitig in die Ferien zu verreisen, ohne eine Erlaubnis zu beantragen, die möglicherweise nicht gewährt würde. Regeln setzen Grenzen, aber

ohne Regeln geht es nicht. Was hilft, ist Regeln gemeinsam zu vereinbaren.

Ziele und Erwartungen unterscheiden

Gerade im erzieherischen Umgang mit Kindern, Jugendlichen und ihren Familien sind wir oft versucht, Ziele anzuvizieren, die identisch sind mit unseren eigenen Erwartungen. Aber können unsere Erwartungen auch die Ziele unserer Partner oder Kinder sein?

Es ist wichtig, Ziele und Erwartungen voneinander zu unterscheiden. Ziele müssen eine Herausforderung sein, aber die Herausforderung muss realistisch und die Ziele müssen erreichbar sein. Erwartungen sind nicht immer realistisch. Bevor wir Ziele vereinbaren, müssen die Erwartungen aller Beteiligten auf dem Tisch liegen und es muss geklärt sein, was realistisch ist und was nicht.

Lob des Kompromisses

Eine Einigung, eine gemeinsame Bewertung eines Umstandes oder Ereignisses, die erzielt worden ist, nachdem von unterschiedlichen Erwartungen ausgegangen worden ist, nennt man einen Kompromiss. Ein Kompromiss ist die Lösung durch eine gegenseitige freiwillige Übereinkunft. Er ist ein Interessenausgleich und lebt von der Achtung der gegnerischen Positionen. Er ist alles andere als ein «Kuhhandel».

Und was geschieht, wenn Erwartungen nicht in Erfüllung gehen? Enttäuschungen gehören zum Leben. Es kann helfen, die Enttäuschung in Grenzen zu halten, wenn die Möglichkeit des Nicht-in-Erfüllung-Gehens immer mitgedacht wird.

Marco Knecht, David Oberholzer
Heilpädagogisches Schul- und
Beratungszentrum SONNENBERG, Baar

Autoren

David Oberholzer, Dr. phil., ist Mitglied der Geschäftsleitung und Bereichsleiter Fachdienste. david.oberholzer@sonnenbergbaar.ch
Marco Knecht ist Leiter der Ressorts Qualitätsmanagement und -sicherung, Beratung und Koordination. marco.knecht@sonnenbergbaar.ch

BRK: «Behinderung» neu denken

Mit der Ratifizierung der UNO-Behindertenrechtskonvention (BRK) im Jahr 2014 hat die Schweiz sich verpflichtet, die Vorgaben der Konvention umzusetzen. Der Beitritt weckte bei Betroffenen hohe Erwartungen. Doch die Umsetzung stockt.

Für Menschen mit Behinderung und ihre Angehörigen war der 15. April 2014 ein Tag der Freude. Im Namen der Eidgenossenschaft unterzeichnete der Schweizer UNO-Botschafter in New York das Übereinkommen der Vereinten Nationen über die Rechte von Menschen mit Behinderungen. Die Idee einer solchen Konvention entstand bereits während der UNO-Dekade der Menschen mit Behinderung von 1981 bis 1992. Aber erst 2006 trat der rechtlich bindende internationale Vertrag – die BRK – in Kraft. Und hierzulande mussten Betroffene weitere sieben Jahre auf den Beitritt warten.

Keine neuen Rechte, aber ...

Dass die Schweiz sich Zeit lassen würde mit der Ratifizierung, war nicht überraschend. Denn die Konvention schafft zwar keine neuen Rechte. Sie konkretisiert lediglich bereits bestehende Menschenrechte für Kinder und Erwachsene, die unter den Bedingungen einer Behinderung leben. Eine konsequente Umsetzung der Vorgaben erfordert jedoch Massnahmen in nahezu allen Lebensbereichen. Bildung, Beruf, Arbeit, Mobilität, Wohnen, Gesundheit, Zugang zu Information, Dienstleistungen und Justiz, Ausübung von politischen Rechten ... überall stösst ein Teil der Menschen auf physische und gedankliche Barrieren, die sie an

der gleichberechtigten gesellschaftlichen Teilhabe und an einem selbstbestimmten Leben hindern.

Behinderung als Lebensform

Dass Barrieren behindern, ist wohl für jedermann nachvollziehbar. Die zentrale Aussage der Konvention will aber mehr als die Beseitigung von Hürden. Sie verlangt von der Gesellschaft auch ein ganz neues Verständnis des Begriffs «Behinderung». Der BRK zufolge ist Behinderung nicht ein medizinisches Problem, das es zu heilen gilt. Behinderungen entstehen vielmehr aus der Wechselwirkung zwischen Menschen mit einer Beeinträchtigung und den erwähnten Barrieren. Erst das Vorhandensein solcher externer Hindernisse macht also aus einer Beeinträchtigung oder Einschränkung eine Behinderung. Damit verschiebt sich der Fokus vom Einzelnen weg und hin zur Umwelt und zur Gesellschaft.

Gleiche Rechte und Selbstbestimmung statt Fürsorge

Dies verlangt ein Umdenken:

- Abkehr vom defizitorientierten, medizinischen Blick auf die Beeinträchtigungen eines Menschen hin zur Kompetenzorientierung.
- Weg von der (gut gemeinten) fürsorglichen Fremdbestimmung hin zu individueller Selbstbestimmung.



Symbol der Hoffnung: Himmelssphäre vor dem Genfer UNO-Gebäude.

- Ziel einer inklusiven Gesellschaft: Behinderung wird als Variante des menschlichen Seins anerkannt. Die Gesellschaft wird so organisiert, dass jeder Mensch in allen Bereichen gleichberechtigt Teil sein, teilhaben und teilnehmen kann.

Die BRK sieht im Betroffenen also nicht mehr länger einen Fürsorgeempfänger, sondern ein Subjekt mit denselben Rechten wie alle. Auch Institutionen wie Werkstätten, Heime usw. müssen umdenken und von der Betreuungs- zu einer Dienstleistungskultur finden; die Menschen, die sie begleiten, werden in diesem Modell zu Klienten und Kunden. Und schliesslich erfordert eine inklusive Gesellschaft auch ein inklusives Bildungssystem anstelle des traditionellen dreiteiligen Systems, das wir heute haben.