FACHBERATUNG · KINDER- UND JUGENDHILFE · MATTEO LENCIONI

7 Denkfehler, die festgefahrene Fälle verschlimmern.

Warum gute Fachkräfte manchmal genau das tun, was Veränderung verhindert.

Matteo Lencioni · Pädagoge, Systemischer Berater, Psychologe · 20 Jahre Einrichtungsarbeit · Kinder- und Jugendhilfe Bayern

Seit 20 Jahren arbeite ich in und mit Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe. Ich habe erlebt, wie engagierte Fachkräfte alles geben – und trotzdem nicht weiterkommen. Nicht weil sie zu wenig tun. Sondern weil bestimmte Denkmuster den Blick einengen.

Diese sieben Denkfehler sind keine Kritik. Sie sind eine Einladung. Jeder davon ist gut gemeint – und genau das macht ihn so wirksam.

> ***"Die meisten festgefahrenen Fälle scheitern nicht an mangelndem Engagement. Sie scheitern an Perspektiven, die niemand hinterfragt."***

Die 7 Denkfehler im Überblick
→ 1 – Verhalten ist das Problem.
→ 2 – Das Kind muss sich ändern.
→ 3 – Mehr Konsequenzen erzeugen mehr Veränderung.
→ 4 – Wenn nichts hilft, wurde noch nicht genug versucht.
→ 5 – Schuld statt Verantwortung.
→ 6 – Symptome statt Funktion betrachten.

→ 7 – Lösungen suchen, bevor das Problem verstanden wurde.

DENKFEHLER 1

Verhalten ist das Problem.

→ *stattdessen:*

Verhalten ist oft die Lösung eines tieferliegenden Problems.

Wenn ein Kind schreit, verweigert, wegläuft oder einfriert, ist das selten willkürlich. Verhalten ist fast immer funktional – es erfüllt eine Aufgabe. Es reguliert Stress, schützt vor Überforderung, hält eine Beziehung aufrecht oder hält jemanden auf Distanz.

Wer das Verhalten bekämpft, bekämpft den Schutzwall – nicht das, was dahinter liegt. Das Kind verliert seinen einzigen Regulationsmechanismus, ohne einen besseren zu bekommen. Es eskaliert weiter.

> ***"Die Frage ist nicht: Wie stoppen wir dieses Verhalten? Die Frage ist: Wofür braucht dieses Kind dieses Verhalten gerade?"***

Was sich verändert, wenn man anders schaut

→ Aus 'Er manipuliert' wird: Er hat gelernt, dass das funktioniert.

→ Aus 'Sie will nicht' wird: Sie kann gerade nicht – aus einem konkreten Grund.

→ Aus 'Das ist Trotz' wird: Das ist ein Signal. Was sagt es?

Typisches Beispiel aus der Praxis

→ Ein Jugendlicher verweigert täglich die Schule. Das Team behandelt es als Widerstand: Konsequenzen, Druck, Eskalation. Niemand fragt, warum die Schule für ihn gerade unmöglich ist. Sechs Monate später: Mobbing seit über einem Jahr.

DENKFEHLER 2

Das Kind muss sich ändern.

→ *stattdessen:*

Das gesamte System beeinflusst Verhalten.

Kein Kind lebt im Vakuum. Sein Verhalten ist immer eine Reaktion auf ein System: die Familie, die Gruppe, die Einrichtung, die Beziehungen darin. Wer nur das Kind als Veränderungsort identifiziert, ignoriert einen Grossteil des Problems.

Das bedeutet nicht, dass das Kind keine Verantwortung trägt. Es bedeutet, dass Verantwortung verteilt ist – und dass Systeme sich manchmal verändern müssen, bevor ein Kind es kann.

> ***"Ein Kind, das in jedem Kontext auffällt, hat ein Problem. Ein Kind, das nur in einem bestimmten System auffällt – hat dieses System ein Problem."***

Fokus auf das Kind allein	Systemischer Blick
– Therapie fürs Kind – System bleibt unverändert	– Was in der Umgebung muss sich verändern?
– Verhaltensvertrag ohne Systemanalyse	– Welche Rolle spielen Erwachsene im Muster?
– Diagnose als Erklärung und Endpunkt	– Was hält das Verhalten aufrecht?
– Massnahme nach Massnahme ohne Wirkung	– Wo liegt der Hebel wirklich?

DENKFEHLER 3

Mehr Konsequenzen erzeugen mehr Veränderung.

→ *stattdessen:*

Konsequenzen ohne Verständnis erzeugen oft Widerstand.

Konsequenzen sind wichtig. Sie geben Struktur, vermitteln Realität und stärken Verlässlichkeit. Aber Konsequenzen allein verändern keine Überzeugungen, keine inneren Zustände, keine Schutzmechanismen.

Ein Kind, das aus Angst nicht zur Schule geht, geht nicht einfach hin, weil die Konsequenz bei Abwesenheit steigt. Ein Jugendlicher, der eskaliert, weil er sich ohnmächtig fühlt, eskaliert stärker, wenn Machtdemonstrationen zunehmen. Konsequenz ohne Beziehung ist Druck ohne Richtung.

> ***"Strafe lehrt ein Kind, was es nicht tun soll. Beziehung lehrt es, was es stattdessen tun kann."***

Wann Konsequenzen wirken – und wann nicht
→ WIRKEN: Wenn das Kind die Beziehung zur Fachkraft als sicher erlebt.
→ WIRKEN: Wenn das Kind versteht, warum – nicht nur was.
→ WIRKEN: Wenn das Kind eine Alternative zum sanktionierten Verhalten kennt.
→ NICHT: Bei starker emotionaler Überflutung oder traumatischen Mustern.
→ NICHT: Wenn das Verhalten eine Schutzfunktion hat, die noch gebraucht wird.
→ NICHT: Wenn die Beziehung bereits beschädigt ist.

DENKFEHLER 4

Wenn nichts hilft, wurde noch nicht genug versucht.

→ *stattdessen:*

Vielleicht wurde das Falsche immer wieder versucht.

"Wir haben alles versucht." Dieser Satz ist in festgefahrenen Fällen fast immer präsent. Er klingt nach Erschöpfung – das stimmt oft auch. Aber er enthält eine stille Annahme: dass die Richtung richtig war, nur die Dosis nicht.

Mehr Therapiestunden, mehr Gespräche, mehr Konsequenzen – mehr von demselben, das nicht funktioniert hat, funktioniert weiterhin nicht. Was fehlt, ist nicht Intensität. Was fehlt, ist ein anderer Blickwinkel.

> ***"Wenn du lange genug gegen eine Wand rennst, wird sie nicht kleiner. Manchmal ist die Lösung nicht mehr Anlauf – sondern eine andere Richtung."***

1	**Hypothesen prüfen**	Welche Annahme über diesen Fall wurde noch nie hinterfragt?
2	**Stimmen fehlen**	Wessen Perspektive wurde noch nicht gehört? Meistens: die des Kindes selbst.
3	**Muster benennen**	Was wiederholt sich trotz unterschiedlicher Massnahmen?
4	**Systemblick wechseln**	Wer profitiert davon, dass sich nichts ändert?
5	**Externe Perspektive**	Kollegiale Beratung, Fachberatung, Supervision – nicht als Eingeständnis, sondern als Werkzeug.

DENKFEHLER 5 – 7

DENKFEHLER 5

Schuld statt Verantwortung.

→ ***Schuld blockiert. Verantwortung bewegt.***

Wenn Eltern oder Fachkräfte in Schuld stecken, erstarren sie. Sie verteidigen, rechtfertigen oder ziehen sich zurück. Verantwortung fragt nicht: 'Wer hat das verursacht?' – sondern: 'Was kann ich jetzt tun?' Das ist der einzige Ausgangspunkt, von dem aus sich Dinge verändern.

DENKFEHLER 6

Symptome statt Funktion betrachten.

→ ***Jedes Symptom hat einen Auftrag.***

Schulverweigerung, Aggression, totaler Rückzug – das sind keine Zufälle. Sie sind Antworten auf Fragen, die das Kind noch nicht in Worte fassen kann. Wer das Symptom behandelt, ohne die Funktion zu verstehen, schafft im besten Fall ein neues Symptom.

DENKFEHLER 7

Lösungen suchen, bevor das Problem verstanden wurde.

→ ***Verstehen kommt vor Lösen.***

In der Jugendhilfe ist Zeit knapp. Der Druck zur Intervention ist real. Trotzdem: Lösungen auf einem unvollständigen Bild verfehlen ihr Ziel und kosten letztlich mehr Zeit. Zehn Minuten mehr Hypothesenarbeit können Monate an falschen Massnahmen einsparen.

REFLEXION

Für Ihre aktuelle Fallarbeit.

Nehmen Sie einen konkreten Fall, der gerade feststeckt. Beantworten Sie die drei Fragen so ehrlich wie möglich.

Reflexionsbogen – für Ihre aktuelle Fallarbeit

1. Welcher der 7 Denkfehler begegnet mir bei diesem Fall am häufigsten – bei mir, im Team oder im System?

_____

2. Bei welchem konkreten Moment im Fall könnte dieser Denkfehler eine Rolle gespielt haben?

_____

3. Welche neue Hypothese entsteht, wenn ich diesen Denkfehler bewusst ausklammere?

_____

Wenn Sie bei einem Fall nicht weiterkommen, liegt das Problem oft nicht im fehlenden Einsatz.

Oft fehlt lediglich ein anderer Blickwinkel.

Genau hier setzt meine Fachberatung an.

→ Einzelfallberatung für Fachkräfte, Teams und Einrichtungen.

→ Systemische Analyse festgefahrener Situationen.

→ Konkrete Handlungsempfehlungen aus 20 Jahren Einrichtungspraxis.

→ Anfragen: www.matteo-lencioni-beratung.de