

**Zeitschrift:** Schweizer Heimwesen : Fachblatt VSA  
**Herausgeber:** Verein für Schweizerisches Heimwesen  
**Band:** 52 (1981)  
**Heft:** 8

**Artikel:** Formen des Gesprächs - im Heim : das Beratungsgespräch in der Sozialarbeit  
**Autor:** Giovannelli-Blocher, Judith  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-811841>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 18.04.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

Dies ist aus meiner Sicht so grundsätzlich wahr und wichtig, dass dies auch in jedem Gespräch entscheidet über Gelingen oder Misslingen. Nur wer sich verstanden fühlt, ist mein *Mit-*arbeiter. Nur wer sich angenommen fühlt, glaubt meinem Rat, meinem Hinweis für eine Problemlösung.

Was ich bis jetzt geschrieben habe, ist noch nicht die ganze Wahrheit, ich möchte eine Ergänzung anbringen:

Ein afrikanisches Sprichwort sagt: *Worte sind schön. Hühner legen Eier.* Es gibt Situationen, die nicht

durch Worte, durch das Gespräch bewältigt werden können. Da tut Handeln not! Zupacken und zugreifen, ist das vielleicht etwas, was wir ein wenig verlernt haben, was zu kurz kommt?

Unser Reden und Handeln in der richtigen Richtung ist vielleicht gerade jetzt entscheidend notwendig. Für das Geschehen zwischen ein paar Menschen wie auch für die Zukunft der ganzen Welt, gilt doch das, was Gustav Heinemann mitteilte: *Nicht der Krieg ist der Ernstfall, heute ist der Frieden der Ernstfall, indem wir uns alle zu bewähren haben.* Hinter dem Frieden gibt es keine Existenz mehr!

## Das Beratungsgespräch in der Sozialarbeit

Von Judith Giovannelli-Blocher, Bern



«Das Beratungsgespräch in der Sozialarbeit ist ein Dialog zwischen Ungleichen»: Judith Giovannelli, Bern.

Das Beratungsgespräch in der Sozialarbeit ist ein *Dialog zwischen Ungleichen*. Beim Sozialarbeiter wird vorausgesetzt, dass er über einen Vorsprung an Fachwissen und Information verfügt. Nicht selten besitzt er kraft seines Amtes auch Kompetenzen, in den Entscheidungsprozess seines Klienten einzugreifen und Massnahmen für ihn vorzunehmen. Für die Gesprächsführung ist der Sozialarbeiter speziell ausgebildet, er hat also eine Machtposition nicht nur in Bezug auf das «Was», sondern auch im «Wie» der Vermittlung.

Trotz diesem Machtgefälle kann ein echtes Gespräch stattfinden. Gestatten Sie aber, dass ich zuerst eine kritische Vorbemerkung zur heutigen «Gesprächsmode» mache.

Es ist heute unbeliebt, Autorität offen zu zeigen, Befehle zu erteilen, Entscheidungen zu fällen und dafür die Verantwortung selbst zu übernehmen. Das Gespräch kann wie ein Schleier sein, der verdeckt, dass jemand seinen Willen durchsetzen will. Was man gesprächsweise beschlossen hat, gilt als demokratisches Vorgehen. Wenn ein Chefredaktor entlassen wird, so kommentiert der Arbeitgeber diesen Hinauswurf am Radio mit den Worten, «man sei miteinander im Gespräch gewesen». Diese Redensart will Machtebenen verwischen und andeuten, man habe sich demokratisch geeinigt, auch wenn in Wirklichkeit ein Arbeitgeber von seiner Machtfülle Gebrauch gemacht und einen unliebsamen Mitarbeiter einfach vor die Tür gesetzt hat. Wenn einseitige Entschlüsse und einseitige Machtausübung in den Mantel von «gemeinsamen Gesprächen» gekleidet werden, kommt dies einer Vortäuschung falscher Tatsachen gleich. Ein Gespräch ist dann kein Dialog mehr, wenn es zur einseitigen Druckausübung missbraucht wird. Wenn durch ein psychologisch geschickt geführtes Gespräch ein Klient dazu gebracht werden soll, sich gegenüber dem Vorgehen der Sozialarbeit kooperativ zu zeigen und der Berater am Schluss befriedigt ausruft: «Es isch es guets Gschpröch gsi, er hätt's jetzt igseh», so ist das ein Beispiel eines missbrauchten Gesprächs, und es wäre fairer, in so einem Fall zuzugeben, dass man sich nicht geeinigt hat und der Sozialarbeiter u. U. seine Machtmittel gebrauchen muss, um seinen Auftrag auszuführen. Wenn Machtmissbrauch transparent gemacht wird, hat der Klient die Chance, seine Rechtsmittel anzuwenden. Ausserdem schadet es nichts, wenn der Berater sich bewusst wird, was er da tut. Oft würde man von Druck absehen, wenn dieser offen deklariert werden müsste und nicht mit einem freundlichen Gespräch kaschiert werden könnte.

Nach dieser «Warnung» vor unechten Gesprächen möchte ich nun gerne aufzeigen, dass das echte Gespräch wohl das adäquateste Hilfsmittel der Sozialarbeit ist, sowohl für die Abklärung des Problems und die Entscheidungsfindung des Sozialarbeiters, wie vor allem für die «Hilfe zur Selbsthilfe» gegenüber dem Klienten.

## Was ist der Sinn des Beratungsgesprächs?

Das Beratungsgespräch geht davon aus, dass zwei Partner sich für das Auffinden und Bearbeiten eines Problems interessieren. Dafür haben sie unterschiedliche Informationen und Hilfsquellen zur Verfügung. Der Sozialarbeiter bringt seine besonderen Fachkenntnisse, den Zugang zu bestimmten Hilfsquellen und evtl. auch institutionelle Entscheidungsbefugnisse mit. Der Klient hat wenig, aber Entscheidendes. Er hat einen Namen für den Störfaktor, er kann auch Zusammenhänge sehen und mögliche Auswege benennen. Sie werden erstaunt sein, wenn ich dies sage, ist doch häufig gerade auch in der Methodenliteratur die Rede davon, dass dem Klient die Einsicht ins Problem, seine Zusammenhänge und die mögliche Lösung fehle und der Sozialberater ihm eben diese Erkenntnisse vermitteln könne. Ich möchte an zwei Beispielen zeigen, dass diese Denkweise den Klient nicht ernst genug stimmt:

- Die Bewohnerin eines Altersheims klagt, dass sie durch häufige Geräusche ihrer Zimmernachbarin gestört werde. Den Zusammenhang sieht sie in der feindlichen Gesinnung, welche diese Nachbarin gegen sie hege, und als Ausweg empfiehlt sie, dass diese ihr Zimmer wechselt.
- Eine andere Penionärin fühlt sich heftig gestört durch die Absicht der Leitung, sie wegen zunehmender Pflegebedürftigkeit in die Pflegeabteilung zu verlegen. Die Zusammenhänge sieht sie beim Personalmangel und dem fehlenden Arbeitswillen desselben, die Lösung bei der Anstellung von mehr Personal und etwas mehr Bereitschaft, für die alten Leute da zu sein.

Sie sehen, dass diese Personen sehr wohl in der Lage sind, ihr Problem zu benennen, es in einen Zusammenhang zu stellen und eine Lösung zu formulieren. Das Dilemma ist nur, dass der Gesprächspartner die Dinge oft ganz anders sieht bzw. benennt.

Die Voraussetzungen für ein partnerschaftliches Gespräch sind dann gegeben, wenn beide Partner bereit sind, ihre eigene Sicht durch die Sicht des Partners ergänzen bzw. verändern zu lassen. Das Gespräch ist erfolgreich, wenn das gelingt. Das heißt aber, dass das Ergebnis nicht schon vorher feststehen darf, sondern es sich durch das Kennenlernen und Verstehen der gegenseitigen Sicht schrittweise herauschält.

Die Voraussetzung für das Gespräch ist also Offenheit und Vorurteilslosigkeit, die Bereitschaft, sich durch das Gespräch verändern zu lassen, vorhandene Pläne aufgrund neuer Fakten und Erkenntnisse umzustellen oder fallen zu lassen.

Der südamerikanische Pädagoge *Paulo Freire* beschreibt einen solchen Dialog mit folgenden Worten:

«Dialog ist die Begegnung zwischen Menschen, vermittelt durch die Welt, um die Welt zu benennen. Daher kann Dialog sich nicht ereignen zwischen solchen, die die Welt benennen wollen, und solchen, die eine solche Begegnung nicht wünschen — zwischen

solchen, die anderen Menschen das Recht, ihr Wort zu sagen, verwehren, und solchen, deren Recht zu reden ihnen verwehrt worden ist. Die, denen das Grundrecht verweigert wurde, ihr Wort zu sagen, müssen dieses Recht zunächst wiedergewinnen und die Fortsetzung dieses entmenslichenden Uebergriffs verhindern. Wenn es also dadurch zur Verwandlung der Welt kommt, dass Menschen ihr Wort sagen und die Welt benennen, dann drängt sich der Dialog auf als die Weise, durch die Menschen ihrem Sinn als Menschen gerecht werden. So ist der Dialog eine existentielle Notwendigkeit.»

(Der Begriff «Welt» meint hier das, was von den Dialogpartnern an Welt wahrgenommen wird.)

Ein Gespräch ist also mehr als eine bestimmte Lernmethode. Der Dialog ist eine spezifische Existenzform, die den Menschen als Subjekt begreift — und zwar beide Partner, also auch den Fachmann —. Der Fachmann hat eine bestimmte Vorstellung der Wirklichkeit und für die Erfassung eines sozialen Problems bedient er sich meistens Erklärungsmodelle psychologischer, soziologischer oder gesellschaftswissenschaftlicher Art. Seine Wirklichkeitauffassung und eine Kausalität, die er aus dem Erklärungsmodell bezieht, bestimmen seine Sichtweise. Er teilt sich in diesem Sinne dem Klienten mit, sie ist für diesen eine Hilfe, die eigene Sichtweise zu überprüfen und zu klären, gibt Anhaltspunkte für die eigene Reflektion. Wenn der Sar bereit ist, seine eigene Sichtweise nicht als Status quo zu betrachten, wird er sie durch die Erlebnisweise des Klienten verändern lassen und «dazu gewinnen». Freire stellt das Vorgehen so dar:

Objekt, das vermittelt (Wahrnehmung Wertung Ziele Hilfsquellen)	Interaktion Wirklichkeit, die zu verändern ist	Objekt, das vermittelt (Wahrnehmung Wertung Ziele Hilfsquellen)
--	---	--

Sie sehen, dass dies eine völlig offene Struktur ist, im Unterschied zum autoritär geführten «Gespräch», wo der Fachmann einen Objektivitätsanspruch gegenüber seinem Wirklichkeitsbild beansprucht und vom Klient erwartet, dass er sich diesem unterordnet.

In die Praxis übersetzt heißt das, dass es nicht einen objektiven und einen subjektiven Standpunkt gibt, sondern beide Partner sich dazu bekennen, dass ihre Sicht subjektiv und damit veränderbar ist. Dies ist aber nur möglich, wenn der Sozialberater von seinem Status, seinem Wissen und Können bescheiden denkt. Freire verwendet hierfür das aus der Mode gekommene Wort *Demut*.

Man kann sich fragen, wo denn der besondere Akzent des *Beratungsgesprächs* liegt. Ist die Ausgangslage nicht anders, als sie Freire hier schildert. Ich würde sagen, genau genommen: nein. Der Akzent besteht lediglich darin, dass der Berater im beruflichen Gespräch einen Informationsvorsprung, vielleicht auch eine gewisse Ressourcenvollmacht hat, aber soll es zu einer Veränderung und nicht einfach zu einer

Anpassung beim Klienten kommen, so kann er nichts anderes als diese Hilfsmittel dem Klienten anzubieten und im Austausch oder der Ergänzung mit dessen Möglichkeiten den Weg der Veränderung zu bahnen.

Dieser Darstellung des Beratungsgesprächs in der Sozialarbeit können

### **zwei schwerwiegende Bedenken**

entgegengehalten werden.

1. Der Sozialarbeiter handelt meistens im Rahmen eines gesetzlichen oder *institutionellen Auftrages*. Das Ziel des Gesprächs ist darum oft vorgegeben.
2. Die Wirklichkeitsauffassung von Klienten ist oft *unrealistisch*, verzerrt, krankhaft, zum Beispiel bei schizophrenen, infantilen, verängstigten und «abgebauten» Klienten.

Ich möchte auf diese Bedenken eingehen:

Zu 1.

a) Wenn der Sozialarbeiter durch einen gesetzlichen oder institutionellen Auftrag gebunden ist, soll er seine Kompetenzen dem Klienten, verbunden mit Rechtsmittelbelehrung, transparent machen. Der Klient muss wissen, wie gross sein eigener Entscheidungsspielraum innerhalb des Gesprächs ist.

b) Auch wenn der Sar *für* den Klienten entscheiden muss, ist es notwendig, dass er die Problemsicht des Klienten kennt und miteinbezieht. Nur aus dieser Kenntnis heraus wird er die richtige Entscheidung und die richtige Anwendung derselben finden.

c) Der Sar arbeitet «im Schaufenster der Öffentlichkeit». Er fühlt sich darum auch durch gesellschaftliche Normen gebunden. Hier meine ich, dass es seine Aufgabe ist, den herrschenden Normen (Normen der Mehrheit) die Normen der Minderheit seiner Klienten anzufügen und eine gesellschaftliche *Normenerweiterung* anzustreben dadurch, dass er nach Möglichkeit dem Klienten einen gewissen Spielraum verschafft, um nach seinen Normen leben zu können.

Zu 2.

Als unrealistisch wird da bezeichnet, was den Normen der Gesellschaft widerspricht. Bezeichnungen, wie «schizophren» oder «abgebaut», sind Etiketten, abgeleitet aus ganz bestimmten Erklärungsmodellen. Zu ihrem eigenen Schutz oder zum Schutz anderer sind wir zwar oft gezwungen, Massnahmen für Menschen zu treffen, die mit solchen Etiketten abgestempelt sind. Aber wir sollten nicht stur der «Wahrheit» der gesellschaftlichen Normen vertrauen, sondern unsere eigenen Erklärungsmodelle von der Wirklichkeitsauffassung dieser Menschen auch in Frage stellen lassen. Ich habe jahrelang mit Schizophrenen zusammengearbeitet und kann sagen, dass die Art und Weise der «Benennung der Welt» durch diese Partner meine beruflichen Erklärungsmodelle entscheidend variiert hat. Ausserdem wissen Sie sicher auch, dass gerade «verstörte» Menschen mit den Vorschlägen ihrer «gesunden» Partner oft gar nichts anfangen können und schlussendlich ein

Weg gewählt werden muss, der von den Klienten selbst gefunden wurde.

Nun möchte ich hinweisen auf

### **einige methodischen Gesichtspunkte des Beratungsgesprächs**

#### *1. Die Sprache*

Kommunikation geschieht nicht nur durch Sprache. Untersuchungen der amerikanischen Sozialarbeiterin und Wissenschaftlerin Florence Hollis haben ergeben, dass die nichtverbale Kommunikation, also Körperhaltung, Augenkontakt, Mimik und Gestik usw. den Gesprächsverlauf stärker beeinflussen als das gesprochene Wort! Aber darüber kann man nicht reden, das sollte man am Video-Gerät zeigen können. Darum will ich mich hier auf eine kurze Beleuchtung der sprachlichen Ausdrucksmittel beschränken.

An der unterschiedlichen Handhabung der Sprache wird die Ungleichheit der Partner im sozialen Hilfskontakt vielleicht am augenfälligsten. Klienten sind oft sprachungewohnt, und ihr Wortschatz entstammt eher dem Handlungsbereich als der Denkkiste. Der Sozialarbeiter erklärt sich die Vorgänge im Hilfskontakt mit Fachbegriffen, die zu bestimmten Erklärungsmodellen von sozialen Problemen gehören. Sie sind Orientierungshilfen innerhalb einer bestimmten Theorie, sie anvisieren eine ganz bestimmte Problemsicht. Wenn das Erklärungsmodell nicht transparent (und damit kritisierbar) ist, haben solche Fachwörter eine manipulierende Wirkung, weil sie unbemerkt zugleich ein bestimmtes, einseitiges Menschenbild vermitteln. Die Begriffe «Kommunikation» und «Feedback» zum Beispiel widerspiegeln eine systemtheoretische Problemsicht. Ausdrücke, wie «rationalisieren», «sublimieren», «verdrängen», entstammen dem psychoanalytischen Menschenbild und «soziale Randständigkeit», «Rollendefizit» aus dem Bereich der Soziologie. Der Gebrauch dieser Fremdwörter ist überall dort sinnvoll, wo sie bewusst und durchschaubar Orientierungshilfe an einer bestimmten Theorie sein wollen. Fachsprache wird aber zur Machtsprache immer dann, wenn der Partner unwissend ist und nicht weiss, in was für ein Schema er damit gepresst wird.

Häufige Verwendung von Fachsprache in der Praxis bedeutet übrigens meistens, dass man ein Theoriemodell noch nicht ganz integriert und in den Handlungsbereich umgesetzt hat.

Fachsprache hat meiner Meinung nach im Beratungsgespräch nichts zu suchen! Ohne seine Eigenständigkeit zu verlieren, muss der Berater versuchen, sich an den Erlebnisbereich seines Klienten heranzutasten und ihn durch dessen eigene Sicht zu begreifen. Intuitiv wird er dann auch die Sprache finden, die seinem Gegenüber adäquat ist (es muss nicht dieselbe sein!)

Ein Italiener erlebt seine seelischen Krisen in Form von Magenverstimmungen, welche er regelmässig auf

**VSA-Arbeitstagung für Leiter und Mitarbeiter  
von Heimen für erziehungsschwierige  
Kinder und Jugendliche**

# Schuld und Gewalt

Dienstag, 22. September, bis Mittwoch, 23. September 1981, in der  
Probstei Wislikofen (AG)  
Leitung: Dr. Imelda Abbt

«Schuld und Gewalt» ist der Anfang eines fünfjährigen Zyklus, der kreisförmig diesen brennenden Fragen nachgehen soll. Im ersten Arbeitsseminar sollen Grundlagen zum Thema geschaffen werden, die es ermöglichen, in späteren Seminaren eher Detailfragen anzugehen. Drei Referate aus verschiedenen Blickrichtungen werden die «Orte» aufzeigen, wo «Schuld und Gewalt» in uns und in den andern beheimatet sind. Sie werden anhand von Thesen diskutiert und so vertieft werden können.

## PROGRAMM

### Dienstag, 22. September 1981

- 10.00 Uhr: Eröffnung  
Versuch einer Definition der folgenden  
Stichwörter: Schuld, Freiheit, Zwang,  
Recht, Autorität, Gewalt, Gewaltlosigkeit,  
Macht, Herrschaft.
- 12.00 Uhr: Mittagessen
- 14.00 Uhr: Grundsätzliche Überlegungen zu Schuld  
und Gewalt auf dem Hintergrund der  
Menschenrechte.  
Referat: Dr. I. Abbt
- 20.00 Uhr: «Ein Abend in Wislikofen!»

### Mittwoch, 23. September 1981

- 09.00 Uhr: Moraltheologische Überlegungen zu  
Schuld und Gewalt.  
Referat: Prof. DDr. F. Beutter, Luzern  
Verarbeitung des Referates
- 12.00 Uhr: Mittagessen
- 14.00 Uhr: Schuld und Gewalt aus der Sicht des  
Heimleiters.  
Referat: Hans Berger, Aathal  
Verarbeitung des Referates
- 17.00 Uhr: Schluss des Seminars

**Tagungskosten:** Fr. 180.— (inkl. Unterkunft und Verpflegung)  
Fr. 150.— für Teilnehmer aus VSA-Heimen

**Anmeldung:** Möglichst rasch an das Sekretariat VSA

### Anmeldung

«Schuld und Gewalt»  
Probstei Wislikofen

Möglichst rasch an das Sekretariat VSA, Seegarten-  
strasse 2, 8008 Zürich.

Name, Vorname \_\_\_\_\_

Wohnadresse, Tel. \_\_\_\_\_

Arbeitsort \_\_\_\_\_

VSA-Mitgliedschaft des Heims

(Name des Heims) \_\_\_\_\_

Ja  Nein

Funktion \_\_\_\_\_

Unterschrift und Datum \_\_\_\_\_

zu schweres Essen zurückführt. Er weigert sich, die Deutung einer psychosomatischen Störung anzunehmen. Er erlebt im Magen! Ein Vater, Pferdeknecht, vergleicht seine unter Erziehungsaufsicht stehende Tochter mit einem Jungpferd, das immer dann störrisch werde, wenn man ihm den Zaum zu fest anziehe. Wie anschaulich können oft Klienten ihre Situation darstellen! Wenn einer klagt, er sei «verschupft», trifft er da den Sachverhalt nicht genauer, als wenn wir sagen, er sei randständig?

## 2. Gefühle

Im Gespräch werden Ueberlegungen und Gefühle ausgetauscht. Emotionen werden häufig nicht verbal ausgedrückt, sondern teilen sich durch Körpersprache, im Tonfall der Stimme mit oder versteckten sich hinter rationalen Argumenten. Sie drücken sich auch im Handeln aus: zum Beispiel im plötzlichen Abbruch eines Gesprächs, durch Themawechsel, oder wenn jemand anfängt, sich plötzlich intensiv mit den Kindern oder dem Fernseher zu beschäftigen. Eine gute Wahrnehmung der stummen Gefühlsäusserung hilft viel mit zum Verständnis dessen, was im Klienten vorgeht. Vor allem aber sollten die Fachleute selber fähig sein, nicht nur zum Reden, sondern auch zur Körpersprache, sie sollten diese kontrollieren und entwickeln. Gerade bei Betagten ist es mir immer wieder aufgefallen, wie wichtig für sie der Augenkontakt, der Händedruck, die körperliche Berührung überhaupt ist. Gebrauchen wir auch unsere wirkliche Stimme, oder schrauben wir sie künstlich hoch, halten wir sie zurück, um ja neutral und nicht autoritär zu wirken? Die Stimme ist ein sehr zentrales Uebermittlungsorgan, sie sagt viel über den Sprecher aus, vermittelt Echtheit, Vertrauen, Wärme oder Kälte/Distanz. Die Technik der Gesprächspsychotherapie nach Rogers/Tausch ermöglicht die Kunst, Gefühlsinhalte zu verbalisieren und damit zum Gegenstand von Gesprächen zu machen. Es kann eine grosse Hilfe sein, wenn verborgene Gefühle der Angst, der Sehnsucht, der Liebe bewusst gemacht, in Worte gefasst und damit mitteilbar werden. Wir haben fast alle in der Kindheit, in der Schule und im Beruf gelernt, Emotionen zu unterdrücken. Darum können wir kaum reden über Dinge, die einen zentralen Bereich unseres Seins und unserer Selbststeuerung ausmachen! Im Gespräch geht es fast immer erst dann «vorwärts», wenn gegenseitig Gefühle gezeigt und akzeptiert werden. Aber es ist falsch, anzunehmen, es handle sich um ein einseitiges Defizit beim Klienten. Wir selbst sind im gleichen Spital krank, das heisst, wir unterdrücken laufend unsere Gefühle, nehmen sie nicht einmal mehr wahr. Wir müssen darum mit dem Klienten gemeinsam lernen, unsere Gefühle zu zeigen und sie ernst zu nehmen. Trotzdem möchte ich einen kleinen Vorbehalt gegenüber der allzu häufigen Anwendung der Technik der Verbalisierung von Gefühlen anbringen: Sind nicht gerade alte Menschen oft überfordert, wenn man ihnen zumutet, Gefühle, wie Angst, Einsamkeit, Verzweiflung, auszusprechen? Bevor man in dieser Weise in sie dringt, sollte man sich vielleicht selbst fragen, wie gut und gerne man über solche Dinge sich ausspricht? Manipulierende

Versuche, Klienten zum Aussprechen ihrer Gefühle zu bringen, gehören zu den subtilsten Machtinstrumenten. Sie sind gefährlich gerade deshalb, weil sich der Berater oft nicht bewusst ist, dass er gerade mit gefühlmässigem «Eingehen» Macht ausübt. Müsste man solchen Gefühlen gegenüber nicht andere Reaktionen finden, um zu zeigen, dass man verstanden hat? Oft wird es dem Klient erst dann möglich, «schwere» Gefühle in Worte zu fassen, wenn er *gesehen* hat, dass sein Berater sich davon ergreifen lassen.

## 3. Materielles

Es ist das besondere Privileg der Sozialarbeit, dass wir uns nicht nur ums Seelische, sondern auch um die materielle Verfassung unserer Klienten kümmern können! Im Zuge der «Gesprächsmode» ist die Sachhilfe ganz zu unrecht in Verruf gekommen. Allerdings bedeuten Gesprächshilfe und Sachhilfe keine Gegensätze, wie fälschlicherweise oft angenommen wird. Vielmehr sind sorgfältige und gezielte Gespräche nötig, um herauszubekommen, welche Art und welchen Umfang von Hilfe der Klient braucht. Die Beschaffung von Finanzen, Arbeit, Wohnung, Gesundheitshilfe oder die Durchsetzung von Rechtsansprüchen des Klienten gegenüber Versicherungen, Arbeitgebern und Hausmeistern usw. hat aber nur dann einen Sinn, wenn der Klient diese Hilfe anwenden kann und will. Deshalb ist grösster Wert auf die Abklärung und Förderung der Motivation zu legen, und dies kann nur in einem Gespräch geschehen, welches die ganze Person des Klienten in der geschilderten Weise miteinbezieht. Also keine Sachhilfe ohne Gespräche und keine Gespräche, welche nicht den materiellen Horizont miteinbeziehen.

Gerade über materielle Belange gibt es bekanntlich besonders verschiedene Wirklichkeitsauffassungen. Und wahrscheinlich in keinem andern Bereich sind wir Sozialarbeiter so an gesellschaftliche, institutionelle und gesetzliche Normen gebunden wie im Bereich der materiellen Hilfeleistung. Sie müssen die Spannung zwischen der materiellen Wirklichkeit, wie sie der Klient erlebt, und den Wirklichkeitsauffassungen und Erklärungsmodellen der Öffentlichkeit aushalten. Wenn wir die Realität der Verschupften sehen und bekannt machen, tragen wir dazu bei, dass sich das Weltbild derer, die «in der Mitte sitzen», verändert! Es ist die Aufgabe des Sozialarbeiters, mitzuhelfen, dass sich gesellschaftliche Normen zugunsten der Benachteiligten erweitern.

## 4. Kontrolle

Wie können wir überprüfen, ob wir ein fachliches Gespräch im beschriebenen dialogischen Sinne geführt haben? Als berufliche Fortbildung und zugleich Kontrollmöglichkeit gibt es die Supervision — ich möchte sie wärmstens empfehlen!

Aber an gewissen Merkmalen kann jedermann den Erfolg seiner Gesprächsführung selbst überprüfen:

- Wenn Gespräche gut sind, werden ihre Ergebnisse in die Praxis umgesetzt. Wenn der Klient aus eigenem Willen und der eigenen Motivation heraus im Gespräch JA gesagt, wenn er selbst Ideen entwickelt, Realisationsmöglichkeiten entworfen hat, wird er diese Pläne auch ausführen. Im andern Fall setzt er jene Macht ein, in der er dem Berater in der Regel überlegen ist: seine Handlungsmacht. Ueberfahren von der Artikulationsmacht des Sozialarbeiters nickt er zu seinen Vorschlägen, aber er geht nach Hause und tut, was er will. Oder er kommt nicht mehr. Oder er sucht einen andern Berater auf.
- Wenn es gelungen ist, gegenseitig den Standpunkt des Partners zu verstehen und zu achten, vertieft sich die Beziehung. Die Partner sind sich näher gekommen. Dies auch dann, wenn der Sozialarbeiter sich nicht den Wünschen des Klienten anpassen kann.
- Wenn die Gesprächsführung die Eigenkräfte des Klienten fördert, wächst seine Selbständigkeit.

Ein Zeichen guter Gesprächsführung ist nicht, dass der Klient immer und immer öfters kommt, sondern gerade im Gegenteil, dass er mehr und mehr unabhängig wird und den Berater immer weniger braucht.

- In einem guten Gesprächsprozess verändert sich auch der Berater. Er streift Vorurteile ab und lernt dazu. Sein Weltbild erweitert sich. Die Klienten sind keine Last mehr, sondern bereichern seine Welt.

Solche Gespräche möchte ich Ihnen allen wünschen!

#### Im Referat zitierte Literatur

- Freire Paulo:  
«Die Pädagogik der Unterdrückten»  
Kreuz-Verlag 1971
- Hollis Florence:  
«Soziale Einzelhilfe als psychosoziale Behandlung»  
Lambertus 1971
- Tausch Reinhard:  
«Gesprächspsychotherapie»  
Göttingen 1973

## Das Führungsgespräch

Von Franz Calzaferri, Luzern



Franz Calzaferri, Luzern: «Fürchte den Hund von vorn, den Esel von hinten, den Vorgesetzten aber von allen Seiten.»

### Führen heisst trainieren und beraten

Meine Beratungstätigkeit in den unterschiedlichsten Organisationen konfrontiert mich immer wieder mit der Frage von Vorgesetzten: «Sagen Sie mir, weshalb kommen meine Mitarbeiter mit ihren Problemen

nicht zu mir? Ich pflege doch ganz bewusst eine Politik der offenen Tür, und trotzdem, die Mitarbeiter berichten bestenfalls über das, was rundläuft, die andern Dinge muss ich schon selber herausfinden.» Bei dieser Frage fällt mir immer ein Spruch ein, den ich etwa von Mitarbeitern höre: «Fürchte den Hund von vorn, den Esel von hinten, den Vorgesetzten aber von allen Seiten!»

Beide Aussagen charakterisieren das gleiche Problem, nur je von einer andern Seite. Beide sind sie Ausdruck einer Vorgesetztenrolle, wie sie immer noch von Vorgesetzten gelebt und von vielen Mitarbeitern erlebt wird: Der Vorgesetzte als Antreiber, Aufpasser, wohlwollend, solange alles gut läuft, der aber bedrohlich reagiert, wenn etwas nicht geht, oder einer nicht spurt.

Unter solchen Voraussetzungen ist wohl zweierlei klar:

- erstens, dass Mitarbeiter das Gespräch mit ihren Vorgesetzten nicht suchen, und
- zweitens, dass dieses Verständnis von Führung unerfreulich, überholt und erst noch ineffektiv ist.

Also müssen wir uns um ein hilfreiches Verständnis von Führung bemühen, um ein Verständnis, das nicht nur die Bedürfnisse der Organisation nach Leistung und Effizienz berücksichtigt, sondern darüber hinaus auch den persönlichen Bedürfnissen der Mitarbeiter Rechnung trägt.

A. Sahn (1) berichtet von einer Arbeitstagung, an der 25 Tagungsteilnehmer, Vorgesetzte und Mit-