

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

Artikel: Formen des Gesprächs - im Heim : das Führungsgespräch
Autor: Calzaferri, Franz
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-811842>

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: 28.01.2026

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

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

arbeiter, Männer und Frauen, Jugendliche und Erwachsene, aus 14 verschiedenen Firmen, gemeinsam u. a. folgende Erwartungen an die berufliche Arbeitswelt und damit auch an die Führung formuliert haben:

- *Wir möchten ausreichend informiert sein.*
Wir wollen unsere Ziele kennen, wollen wissen, wie wir stehen, und über alles, was uns betrifft, unterrichtet werden.
- *Wir möchten mit menschlicher Achtung behandelt werden.*
Jeder hat zwar seine besonderen Fähigkeiten und Eigenarten, aber als Mensch die gleiche Würde.
- *Wir möchten ein vernünftiges Mass von Freiheit und Selbständigkeit.*
Wir möchten für unsere Arbeit eigene Verantwortung übernehmen und wollen auch, dass man uns für deren Ergebnis tatsächlich verantwortlich macht.
- *Wir möchten persönliche Konflikte vermeiden.*
Wir suchen Kontakt zueinander und eine anständige, gemeinsame Zusammenarbeit.
- *Wir möchten nützliche Arbeit leisten.*
Wir wollen das Gefühl haben, dass wir einen für den Betriebserfolg notwendigen Beitrag erbringen. Dieses Gefühl bekommen wir, wenn man uns wirklich mitdenken, mitberaten und mitwirken lässt.
- *Wir möchten fair und gerecht behandelt werden.*

Die Quintessenz dieser «Wunschliste» lautet für mich: «Wir möchten einen sinnvollen Beitrag zum Ganzen leisten, und das in einer wohlgeordneten, überschaubaren und von Vertrauen und Wohlwollen getragenen Umgebung bei einem möglichst hohen Grad von Selbständigkeit.» Dies zu ermöglichen, ist meiner Ansicht nach, das zentrale Anliegen von Führung.

Führen heisst demnach:

Bedingungen schaffen, unter denen Mitarbeiter freiwillig, selbständig und eigenverantwortlich ihr Bestes leisten können.

Wer diese Bedingungen schaffen soll?

Vor allem eben der Vorgesetzte in seiner Rolle als Trainer und als Berater. Wichtigstes Instrument das er dazu einsetzt: Das Gespräch, in welchem er dem Mitarbeiter hilft, Steine aus dem Weg zu räumen, immer mit dem Ziel, diesen zu befähigen, seine Steine selber wegzuräumen. Führungsgespräche werden so zu Beratungs- und auch zu Problemlösungsgesprächen.

Schauen wir uns etwas näher an, wovon abhängt, ob ein Problemlösungsgespräch erfolgreich verläuft und demzufolge auch vom Mitarbeiter gesucht oder gemieden wird. Es gibt da zwei Ebenen des Gesprächs zu unterscheiden,

- die sog. *Inhaltsebene*, die zu tun hat mit dem, *was* wir sagen und damit auch mit der Gesprächstechnik, sowie
- die sog. *Beziehungsebene*, die zu tun hat mit dem, *wie* wir etwas sagen und damit auch mit unserer Haltung, unseren Gefühlen dem Gesprächspartner gegenüber.

Eine «Eselstleiter» für das Problemlösungsgespräch

Viele Gespräche scheitern, weil es den Gesprächsteilnehmern nicht gelingt, einen roten Faden im Gespräch verfolgen. Hier kann die Methode des systematischen Problemlösens eine echte Hilfe bieten. Sie lässt sich in sechs Schritte unterteilen:

Schritt 1 Das Problem wird erkannt, analysiert und definiert

- Wie zeigt sich die Problemsituation?
- Welche Störungen, Schwierigkeiten sind *wann*, und *wo* aufgetreten?
- Wie wichtig ist das Problem?
- Wie sehe ich das Problem, wie sieht es mein Partner?
- Wie lässt sich der Zustand beschreiben, wenn das Problem gelöst ist?

Vorsicht: Kein Vorwurf, keine Wertung.

Schritt 2 Alternativlösungen werden entwickelt

- Formulieren Sie das Problem als Frage: Was lässt sich tun . . . ? Wie können wir erreichen, dass . . . ?
- Möglichst Partner Vorschläge machen lassen.
- Möglichst viele Ideen produzieren.

Vorsicht: Keine Kritik an Ideen.

Schritt 3 Die alternativen Lösungen werden bewertet

- Vorteile, Nachteile, Schwierigkeit der einzelnen
- Ideen herausarbeiten
- Möglichst offen sein, das heisst nicht versuchen, die eigene Idee durchzusetzen.

Schritt 4 Die Entscheidung wird getroffen

- Alle Beteiligten sollen sich zur Lösung bekennen.
- Abschliessende Lösung nochmals genau formulieren, um sicher zu stellen, dass kein Missverständnis vorliegt.

Schritt 5 Die Entscheidung wird ausgeführt

- Vereinbaren, *Wer* tut *Was* bis *Wann*?
- Vereinbaren: wer hat wen, wann, worüber zu informieren.
- Ueberprüfungsplan festlegen.

Schritt 6 Die Lösung wird überprüft

- Zum vereinbarten Termin miteinander überprüfen
 - a) ob die Lösung realisiert
 - b) ob sich Lösung eignet
- Nötigenfalls wieder bei Schritt 1 beginnen.

VSA-Fortbildungskurs für Köche

23. und 30. September 1981 im Kurslokal des Gaswerkes, Werdmühleplatz 4, 8001 Zürich

Unter der Leitung von David Buck, Wetzikon, wird auch in diesem Herbst ein Fortbildungskurs für Heimköche durchgeführt. An diesen zwei Kurstagen sind die Hauptziele «Das Gemüse im Heim» und «Der Diabetiker». Diese Kurse sollen besonders praxisbezogen sein, vor allem unter Berücksichtigung der Pensionäre. Zum Besuch sind die Köche aus Alters- und Pflegeheimen freundlich eingeladen.

Frühzeitige Anmeldung ist erwünscht. Falls die Anmeldungen die festgelegte obere Grenze übersteigen sollten, gibt die Reihenfolge des Eingangs den Ausschlag.

Kurskosten: Inbegriffen Kursunterlagen und Verpflegung Fr. 200.—
Für Teilnehmer aus VSA-Heimen Fr. 150.—
(Bei persönlicher Mitgliedschaft 10 % Ermässigung)

Anmeldeschluss: 15. September

Programm

Mittwoch, 23. September: «Das Gemüse im Heim»

10.00	Kurseröffnung	
10.10	Das Frischgemüse — Anbau, Qualitätsbestimmung, Saison	J. Marinello
11.10	— Einkauf, Lagerung, Verarbeitung — Ausstellung	
12.15	Mittagessen	
14.00	Gefrorenes Gemüse — Qualitätsbestimmung — Einkauf, Verarbeitung — Ausstellung	J. Marinello
15.15	Das richtige Kochen von Gemüse — Schnittarten, dämpfen — die Roh- und gekochten Gemüse im Heim	D. Buck H. Sager
16.00	Kartoffelgerichte — Demonstration	H. Sager
17.00	Schluss des Kurses	

Mittwoch, 30. September: «Der Diabetiker im Heim»

10.00	Kurseröffnung	
10.10	Was ist eine gesunde — ausgewogene Ernährung?	A. Zimmermann
12.15	Mittagessen	
14.00	Der Diabetiker — Was ist die Krankheit? — Welche Auswirkung hat sie auf die Ernährung? — Die Medikamente und deren Folgen — Wie integrieren wir den Patienten im Heim und im Speisesaal? (Bitte bringen Sie Fragen aus Ihrem Heim mit!)	Dr. med. K. Ganz
16.00	Haben Sie Gas in der Küche? — Anwendungsmöglichkeiten mit den neuesten Gasapparaten	H. Dinten, Usogas
17.00	Schluss des Kurses	

Anmeldung

(VSA-Kochkurs 1981) Bis spätestens 15. September 1981 senden an das Sekretariat VSA, Seegartenstr. 2, 8008 Zürich,
Tel. 01 252 49 48

Name, Vorname _____

Name und Adresse des Heims _____

Datum _____

Unterschrift _____

- VSA-Mitgliedschaft des Heims
 Persönliche Mitgliedschaft des Teilnehmers

Achtung – Wärme – Rücksichtnahme

nach Tausch-Tausch

Missachtung — Kälte — Härte

- Den anderen gering achten, ihn teilnahmslos behandeln
- Ihn abwerten, ihn ablehnen, ihn missbrauchen
- Mit ihm unfreundlich unnachsichtig sein, ihn demütigen
- Ihn grob, verächtlich behandeln
- Ihn entmutigen
- Ihm misstrauen
- Ihn fallenlassen, ihn kaltstellen, ihn drohen, ihn strafen
- Ihm gegenüber distanziert, verschlossen bleiben

Achtung — Wärme — Rücksichtnahme

- Den anderen wertschätzen, an ihm anteilnehmen
- Ihm Geltung schenken, ihn anerkennen, ihn willkommen heissen
- Mit ihm freundlich, nachsichtig sein
- Ihn rücksichtsvoll behandeln
- Ihn ermutigen
- Ihm vertrauen
- Zu ihm halten, ihm beistehen, ihn beschützen
- Sich ihm gegenüber öffnen, ihm nahe sein

Echtheit einer Person

nach Tausch-Tausch

Fassadenhaftigkeit — Unechtheit

- Eine Person sagt Gegensätzliches zu dem, was sie denkt und fühlt
- Sie gibt sich anders, als sie wirklich ist
- Sie verhält sich gekünstelt, mechanisch, spielt eine Rolle
- Sie täuscht andere und will sie manipulieren, sie heuchelt
- Sie ist unehrlich sich selbst gegenüber, macht sich etwas vor, vermeidet, sich selbst zu sein
- Sie ist undurchsichtig

Echtheit — Aufrichtigkeit

- Eine Person sagt das, was sie denkt und fühlt
- Sie gibt sich so, wie sie wirklich ist
- Sie verhält sich ungekünstelt, natürlich, spielt keine Rolle
- Sie ist aufrichtig und heuchelt nicht
- Sie ist ehrlich sich selbst gegenüber, macht sich nichts vor, ist bereit, das zu sein, was sie ist
- Sie ist durchsichtig

Die Technik ist zwar wichtig, entscheidend aber ist die Haltung

Wenn ich mir klein und ohnmächtig vorkomme, dann getraue ich mich auch gar nicht, etwas Grosses zu tun. Das Ausmass meines Selbstwertgefühls in einer Gesprächssituation hängt aber zu einem grossen Teil von meinem Gesprächspartner ab.

Tausch-Tausch (3) haben sich in jahrelanger Forschungsarbeit intensiv mit der Frage auseinandergesetzt, welche Vorgänge in der Begegnung, welche Haltung und Bedingungen wirklich bedeutsam sind für die konstruktive Persönlichkeitsentwicklung und das Lernen von Menschen. Ich denke, dass die Ergebnisse dieser Arbeit jeden interessieren müssen, der mit der Führung und damit an der Entwicklung von Menschen befasst ist.

Tausch-Tausch haben vier wesentliche Faktoren in der zwischenmenschlichen Beziehung von Person zu

Person herausgeschält. Sie bezeichnen sie als die vier wesentlich förderlichen Dimensionen

- Achtung — Wärme — Rücksichtnahme
- Einfühlendes Verstehen
- Echtheit, Uebereinstimmung, Aufrichtigkeit einer Person
- Fördernde, nicht dirigierende Tätigkeiten.

Jede dieser Dimensionen ist eine Zusammenfassung ähnlicher, einander entsprechender Haltungen, Reaktionen und Aktivitäten.

Stellvertretend seien hier zwei dieser Dimensionen kurz charakterisiert. Sie sprechen für sich, regen zum Nachdenken und zur Selbstbeobachtung an. Wo stehe ich in meiner Haltung als Vorgesetzter? Was bedeutet das wohl für meine Mitarbeiter? Wo liegen wohl Ansätze zur Weiterentwicklung?

Machen wir uns an die Arbeit

Führung kann Angst auslösen oder sie kann Sicherheit und Geborgenheit vermitteln. Sie tut dies, wenn eines ihrer Hauptanliegen Entwicklung und Verselbständigung der Mitarbeiter ist. Ein wesentliches Element der so verstandenen Führung ist das Gespräch, das Gespräch, in welchem der Vorgesetzte sich mit den Anliegen und Bedürfnissen des Mitarbeiters auseinandersetzt und mit ihm nach Lösungen sucht. Damit solche Gespräche erfolgreich verlaufen, bedarf es einer gewissen Technik. Entscheidend aber

für den Gesprächserfolg ist die Haltung, die wir den Mitarbeitern gegenüber an den Tag legen. Dass sich da wohl die meisten von uns noch weiterentwickeln können, darüber sind wir uns sicher einig. Was hindert uns denn, uns jetzt schon an die Arbeit zu machen . . .?

Literatur

- 1 Sahm, August: «Neue Methoden zur Leistungsmotivation der Mitarbeiter», Berlin 1980.
- 2 Gordon, Thomas: «Manager-Konferenz», Hamburg.
- 3 Tausch-Tausch: «Erziehungspsychologie», Göttingen 1979.

Das Kontaktgespräch

Von Hans Rudolf Winkelmann, Zürich



«Menschliche Kontakte und Kontaktgespräche werden immer seltener»: Hans Rudolf Winkelmann, Zürich.

Das informelle, inhaltlich nicht vorherbestimmte Kontaktgespräch hat in unseren Breitengraden einen tiefen Stellenwert. Wie oft ertappe ich mich, dass ich allein an einem Tisch sitze, obwohl ich lieber mit jemandem sprechen möchte. Wie gerne würde ich mit einem «zufälligen Nachbarn» an einer Tramstation ein bisschen «quatschen» und merke, wie viele Hemmungen in mir sitzen!

Die menschlichen Kontakte werden immer seltener

Wir haben in unserer Gesellschaft gelernt, dass es gilt «effektive Gespräche», was immer man darunter verstehen soll, zu führen. Wir möchten am Schluss ein Gesprächsresultat sehen und lassen für eher

gefühlsmässige Komponenten wenig Raum. Nicht nur unsere Kontakte, sondern auch unsere Umwelt «rationalisiert» sich weiter. Das «Beizli» wird eine Schnellverpflegungsecke, das «Lädeli» ein Supermarkt usw.

Alle Zeichen deuten meiner Meinung nach darauf hin, dass die menschlichen Kontakte, und damit verbunden auch die Kontaktgespräche, immer seltener werden müssen. Im rationalen «Kalkül» der Leistungsgesellschaft wird nach Aufwand und Ertrag gemessen und nicht nach Menschlichkeit. Die gleichzeitige Entflechtung der Gesellschaft lässt den Kontakt auch von jung und alt weiter vermindern oder gar abbrechen, und nicht selten stellen wir auch in unserer täglichen Arbeit eine erhöhte Konflikt-, statt Gesprächsbereitschaft fest.

Ich denke, dass ein Kontaktgespräch ein Stück Begegnung von Mensch zu Mensch darstellt. In einem solchen Gespräch gehen wir mehr oder weniger sozusagen auf «Tuchfühlung» zueinander. Fehlt beispielsweise in einem Heim diese «Tuchfühlung», wird sich keine Gemeinschaft aus einer Ansammlung von Individuen entwickeln können. Nur in einer gegenseitigen Auseinandersetzung, bzw. einem Gespräch, lernen wir den Nachbarn kennen, können sein Denken und Handeln allenfalls verstehen, und uns nicht zuletzt in diesem Kontakt finden oder aber auch abgrenzen.

Das Heim ist auf Kontaktmöglichkeiten angewiesen

Das Heim als Lebenskollektiv ist auf Kontaktmöglichkeiten angewiesen. Mir scheint, dass gerade diese «Tuchfühlung» für die Heimatosphäre bedeutungsvoll ist. Die Begegnung und die entsprechenden Möglichkeiten sollen nach «Aussen» und nach «Innen» geschaffen, beachtet und gepflegt werden, damit auch Kontaktgespräche entstehen können. Uns fällt immer wieder auf, dass Hausbewohner eines Alterswohnheimes, die gute Aussenkontakte pflegen und erhalten konnten, sich in der Regel auch psychisch wesentlich wohler fühlen als diejenigen,