

<b>Zeitschrift:</b>	Zeitschrift für öffentliche Fürsorge : Monatsschrift für Sozialhilfe : Beiträge und Entscheide aus den Bereichen Fürsorge, Sozialversicherung, Jugendhilfe und Vormundschaft
<b>Herausgeber:</b>	Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe
<b>Band:</b>	77 (1980)
<b>Heft:</b>	5
<b>Artikel:</b>	Zur Motivation des Klienten
<b>Autor:</b>	Erni, Margrit
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-838707">https://doi.org/10.5169/seals-838707</a>

### **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:** 22.02.2026

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

# **Zur Motivation des Klienten**

*Referat von Dr. Margrit Erni, Prof. f. Psychologie und Psychotherapeutin, Chur/Luzern, gehalten anlässlich des Fortbildungskurses in Weggis 1978.*

## **Begriff und Rolle des Klienten**

Der Begriff Klient wirkt neutralisiert und lässt uns ahnen, dass sich eine komplexe Realität dahinter verbirgt. Wir fragen uns: Welches sind die Ansprüche des Klienten an mich? Seine Hoffnungen, seine Ängste, seine Widerstände? Wo liegen seine Hauptbedürfnisse? Wie weit kennt er sie überhaupt? Wagt er sich den grundlegenden Antrieben zu stellen – oder nimmt er ein Symptom, einen äussern Umstand, zum Anlass, den Kontakt zu suchen? Vielleicht ist seine Motivation auch einfach, eindeutig und klar und kann als realistische Reaktion auf eine bestimmte Lebenslage verstanden werden.

In welcher Rolle kommt er bei mir an? Als Ratsuchender? Als Patient? Als Gestrandeter? Als Versager? Als Sünder oder als hilfloses erwachsenes Kind? Als Unterdrückter? Als weltferner Idealist? Als Ausgenützter, Zu-kurz-Gekommener? Oder gar als kleverer Parasit seiner Mitwelt, die sich bis jetzt leicht „hereinlegen“ liess? Oder einfach als Mit-Mensch, als Partner?

In welche Rolle wird er mich drängen? Werde ich mich drängen lassen? Wie weit gelingt es mir, in etwa seine Motivationen zu erkennen, zu deuten und realitätsgerecht einzuordnen? Wo werde ich mich vielleicht „erwischen“ lassen? Falsch reagieren? (Möglicherweise kenne ich meine schlimmste Achillesferse!?)

Unter welchen Voraussetzungen seinerseits gelingt es mir relativ leicht, einfach meinen Dienst anzubieten und ein Engagement durchzuhalten, solange es notwendig ist? In welches Vorstellungsbild wird er mich einordnen? Was werde ich für ihn sein? – Ein lebendiges Auskunftsbüro? Ein Computer, der auf bestimmte Fragestellungen programmiert ist – oder ein Gesprächspartner, mit dem er gemeinsam nach Lösungen suchen kann? Ein Angestellter, der schliesslich bezahlt wird und zu funktionieren hat? Ein Behördevertreter, auf dem eine Menge negativer Projektionen lasten und dem er sich daher ausgeliefert fühlt – oder eine Autoritätsperson, die einen Vorsprung an Erfahrung besitzt und die nötigen Beziehungen herstellen kann? Ein Helfer, auf den man sich verlassen kann, versehen fast mit der Glorie eines Engels? Oder im Gegensatz dazu gar ein böswilliger Verfolger, ein Tyrann, der nur sein Schema kennt? Ein Eindringling in die eigene Intimsphäre, der sich ungebührliche Einmischungen erlaubt? oder ein Verbündeter, ein Partner? Ein Mitmensch, dem auch Fehler passieren können?

## **Die Motivation – das Ergebnis eines Interaktionsprozesses**

Die verschiedenen Rollenbilder zeigen uns, wie sehr die Motivation nicht nur als Frage an den Klienten allein gesehen werden darf. Sie ist nicht nur die individuelle Gegebenheit

eines einzelnen, sondern das Ergebnis eines Interaktionsprozesses zwischen dem, der Hilfe sucht, und dem, der Hilfe gibt. Stets steht sie auch im Wechselspiel mit äusseren Faktoren. Vor allem hängt sie von der Art der Kommunikation ab, von Erwartung und Erfüllung, von Hoffnung und Enttäuschung, von Verstehen und Verstandenwerden.

Wie lässt sich die Motivation unserer Klienten erkennen und verstehen? Theoretisch bejahen wir leicht die Komplexität der verschiedenen Faktoren. In der Praxis geraten wir immer wieder in Gefahr, einer einseitigen Beurteilung zu verfallen. Es kann sich eine eigenartige Schizophrenie zwischen unserem Wissen um den Menschen und um unsere erlebnishafte Reaktion auf ihn bilden, d.h. Verurteilen einerseits wie Resignieren anderseits möchten sich gelegentlich aufdrängen. Die Haltung „Es ist nichts anderes als . . .“ verrät, dass unser Menschenbild im Intellekt vielleicht recht differenziert sein kann, affektiv aber noch nicht assimiliert ist. Das verfeinerte Wissen um den Menschen ist noch bloss Außenobjekt, es hat nicht – in gewissen Stressmomenten besonders nicht – den Charakter der Selbstverständlichkeit erreicht. So reagieren wir gelegentlich ungerecht, ohne uns vielleicht dessen bewusst zu sein. Die Motivation des Klienten wird bedroht von einer zu vorschnellen, fast instinkthaften Reaktion unsererseits. Vielleicht sind wir auch allzu gläubige Vertreter eines ganz bestimmten theoretischen Konzepts, das uns ungewollt Wahrnehmung und Denken einengt.

### Kurzer Exkurs in die Geschichte des Motivationsbegriffes

Es dürfte sich daher lohnen, kurz einen Exkurs in die Geschichte des Motivationsbegriffes zu wagen. Sie zeigt anfänglich einfache Erklärungsversuche; ihre Einseitigkeit reizte jedoch zum Widerspruch. Am intensivsten kämpfte man um die Frage: Wie weit ist der Mensch determiniert – und somit Opfer? Wie weit ist er frei – und somit verantwortlich? Drei Hauptrichtungen sollen kurz erwähnt werden:

1. *Rein naturwissenschaftlich orientierte Psychologien* anerkannten nur das Messbare, das Seelenleben versuchte man in einzelne Elemente zu zerlegen. Der Mensch wurde als Apparat gesehen, der je nach Reiz aus der Körpersphäre oder von aussen her zu Reaktionen gezwungen wurde. Im Weber-Fechnerschen Gesetz glaubte man sogar das exakte mathematische Verhältnis zwischen Reizstärke und Reaktionsintensität gefunden zu haben. Die russische Reflexologie untersuchte nebst den angeborenen Handlungsbereitschaften besonders die erlernten Motivationen. Nach dem Pawlovschen Experiment u.a. galt der Mensch auch auf Neues hin programmierbar. Skinner und andere amerikanische Behavioristen wiesen in ihren Experimenten nach, dass Tiere sich durch Belohnungen zu immer komplizierteren Handlungen motivieren lassen. Je rascher und je grösser der Lustgewinn, desto grösser die Motivation, eine Handlung zu wiederholen. Die Ergebnisse der Tierexperimente wurden etwas vorschnell auf den Menschen übertragen. Die moderne Lernpsychologie überbetont heute den Wert der Verstärkung, des Lustgewinns durch Erfolg, und übersieht dabei häufig das Moment der Übersättigung. Vor lauter Konditionierung auf ein bestimmtes Verhalten hin kann es auch zum Umschlag

ins Gegenteil kommen, ein Faktum, das für unsere Arbeit nicht unwichtig sein dürfte. Ein Übereifer im Beeinflussenwollen des Klienten führt zu kontraproduktiven Reaktionen.

2. Im Gegensatz zur Bewusstseinspsychologie untersuchte *die Tiefenpsychologie* besonders die unbewussten Motivationen. Die Akzente der grossen Klassiker sind bekannt: Freud entdeckte die Bedeutung des Ich- und des Gattungstriebes, die sich in doppelter Weise entladen können: als Lebenstrieb zum Aufbau der Persönlichkeit, als Todestrieb in der Selbst- und Fremddestruktion. Gegen Freuds Pansexualismus rebellierten verschiedene seiner Schüler: Adler betrachtete das Erlebnis der Minderwertigkeit als stärkste Motivationsgrundlage; darauf entwickelt sich entweder der Machttrieb, isoliert als Überkompensation oder integriert als Wille zur Gemeinschaft.

Jung postulierte einen allgemeinen Lebenstrieb, eine Grundmotivation zur seelischen Ganzheit. Der Mensch ist so lange unruhig, bis er seinen Schatten akzeptiert und sich auch den Tiefendimensionen der Transzendenz, dem Göttlichen, geöffnet hat.

Szondis Schicksalsanalyse ruft zur Selbstverantwortung auf. Je mehr der einzelne seine vorgegebene Ausgangslage kennt, desto besser gelingt es ihm, sein ererbtes und anerzogenes Zwangsschicksal in ein Wahlschicksal zu verwandeln.

3. *Die humanistische Psychologie* aus den angelsächsischen Ländern versucht eine Synthese der bisherigen Richtungen zu erreichen. Lewins Feldtheorie legte wohl die Grundlage, Konflikte nicht mehr nur als ungelöste Triebprobleme zu sehen. Der zunehmende Einfluss der Soziologie machte die Verantwortung der Gesellschaft deutlicher. Horney, Alexander, Fromm, Sullivan, Roger u.a. wiesen darauf hin, dass nicht nur das Individuum als einzelnes sich verändern müsste. Um glücklicher leben zu können, bedarf es der gemeinsamen Anstrengung aller. Die Verhaltensänderung des einzelnen zu einem positiven Lebenskonzept wird in manchen Fällen nur möglich bei gleichzeitigen Strukturänderungen der Gesellschaft. Reformen in allen Lebensbereichen sind anzustreben. Im Gegensatz zu marxistischen Ideologien lehnen die Neuhumanisten jedoch die Gewalt als Mittel der Konfliktlösung ab. Auf dem Weg der Bewusstseinsbildung, einer menschenwürdigeren Werthierarchie, versuchen sie der Manipulation durch den gelebten Materialismus zu begegnen, unsere technisierte Welt menschlicher zu machen. Leider ist ihr Konzept nicht frei von utopischem Idealismus.

Einen der bedeutendsten Beiträge an die Motivationsforschung hat A. Maslow geleistet. Er stellt folgende Thesen auf:

a) Die Grundbedürfnisse des Menschen werden in einer bestimmten Reihenfolge wach: Auf die biologischen Bedürfnisse nach Nahrung, Schlaf, Hautkontakt, Bewegung folgen die höheren Bedürfnisse nach Sicherheit und Ordnung. Erst im Rahmen einer gewissen geordneten Welt entwickelt sich das Bedürfnis nach Intimität und Geborgenheit in der Liebe und nach Zugehörigkeit zu einer Gruppe. (Was Entwurzelung, Zusammenbruch der familiären Geborgenheit bedeuten kann, zeigt die Pathologie unserer Gesellschaft.) Wiederum später tritt das Bedürfnis nach Selbstachtung und Prestige auf, basie-

rend auf Kompetenz und Leistung. An die oberste Stelle setzt Maslow das Grundbedürfnis nach Selbstverwirklichung, das im Normalfall in der Pubertätszeit sich anmeldet. In diesem höchsten Bedürfnis zeigen sich die individuellen Unterschiede am meisten. Die höchsten Werte der Wahrheit, der Schönheit, der Güte, des Heiligen gewinnen in der gesunden Entwicklung Dominanz.

b) In der gestörten Entwicklung bleiben Anfangsbedürfnisse unbefriedigt. Nach Maslow verunmöglicht ein frustriertes tiefer liegendes Bedürfnis die Entwicklung einer höhern Bedürfnisstufe. Wer in seinen primitivsten Vitalbedürfnissen nach Nahrung, Wohnung, Schlaf nicht regelmässig befriedigt worden ist, hat Mühe, sich später in eine gewisse Ordnung einzupassen. Erst wer selbst gewisse Sicherheit im mitmenschlichen Kontakt erlebt hat, wird später selbst fähig sein, Bindungen einzugehen. Wer keine Liebe erfahren hat, kommt sich minderwertig vor und interessiert sich kaum um Geltung, denn es fehlen ihm ja die Bezugspersonen. Wer keine soziale Anerkennung erfahren hat, wird kaum fähig sein, autonom sich selbst zu steuern und sein Leben in Freiheit höhern Werten unterzuordnen. Wohl trifft diese Dominanztheorie nicht für alle Fälle zu. Für die Sozialarbeit vermag sie jedenfalls manchen Aufschluss zu geben für Diagnose und Therapie. Auch die eigene Berufsmotivation zum Helfer dürfte in diesem Zusammenhang einer kritischen Untersuchung wert sein. Maslow stellt in der letzten Ausgabe seines Werkes „Motivation und Persönlichkeit“ (Walter-Verlag, Olten 1978) fest, dass es Ausnahmen in der lückenlosen Bedürfnisleiter geben und wie gross die Frustrationstoleranz gegenüber niedrigen Bedürfnissen sein kann, wenn höhere Bedürfnisse faszinieren. Wer in früher Kindheit einmal sich geborgen fühlte, entwickelt erstaunliche Abwehrkräfte auch in schwersten Schicksalsschlägen.

### Das Helfersyndrom als Motivationsfaktor

Wer sich als abgelehntes Kind erlebte, neigt nach tiefenpsychologischen Auffassungen dazu, sein Leben lang zu kompensieren, sich zu überfordern, weil er ja nie um seiner selbst willen Liebe erwarten darf; er glaubt nur durch Leistung lebensberechtigt zu sein.

Das progressive Verhaltensmuster, andern Hilfe nicht nur anzubieten, sondern geradezu aufzudrängen, ihren Wünschen und Bedürfnissen zuvorkommen zu müssen, findet sich nicht selten bei Angehörigen helfender Berufe. Wolfgang Schmidbauer stellt in seiner Studie „Die hilflosen Helfer“ (Rowohlt-Verlag, 1977) das „Helfer-Syndrom“ als eine komplexe Abwehrstruktur gegen die eigene Angst dar. Er charakterisiert sie als „an einem hohen starren Ich-Ideal orientierte soziale Fassade, die von einem bösartigen Über-Ich überwacht wird. Eigene Schwäche und Hilfsbedürftigkeit werden verleugnet, Gegenseitigkeit und Intimität in Beziehungen vermieden. Die orale und narzisstische Bedürftigkeit des Helfers ist gross, jedoch ganz oder teilweise unbewusst“ . . . Altruistisch wagt er kaum eigene Bedürfnisse zu äussern, kaum wahrzunehmen. „Wünsche werden eher angesammelt und dann als Vorwürfe gegen die Umwelt ausgesprochen“ („Was habe ich nicht alles für euch getan – und so wird es mir gelohnt“). S. 32). Die jahrelang ge-

staute Aggression kann sich auch indirekt entladen in psychosomatischen Störungen, in Süchten und andern zwangshaften Selbsttröstungsversuchen.

Dem progressiven Helfer entspricht oft ein regressiver Klient. Es kann sich ein eigenliches Kollusionsmuster bilden, ein unbewusstes Zusammenspiel von Helfer und Klient: „Weil du so intensiv helfen willst, muss ich schwach bleiben“, „Weil du so bestätigungs-süchtig bist, muss ich dir Gelegenheit zu weiteren Engagements bieten“, „Weil du so leicht verletzbar bist, darf ich dir nicht die Wahrheit sagen“.

### Konsequenzen für unsere Arbeit

Es bedarf der Sorgfalt, die eigene Motivation und die der Klienten auf ihre Hintergründe zu überprüfen.

Die *Ausgangsmotivation unserer Klienten* kann recht verschieden sein. Sie provoziert auch beim besten Willen zur Objektivität und Menschlichkeit verschiedene Reaktionen unsererseits:

- Am einfachsten gestaltet sich die Begegnung, wenn der Klient von sich aus kommt, um sich helfen zu lassen, wenn es um konkrete Bedürfnisse geht, die er klar ausdrücken kann. So ist die Problemlage rasch überschaubar.
- Schwieriger wird die Aufgabe, wenn es sich beim Klienten um ein Problem handelt, das durch viele Faktoren bestimmt ist. Einiges kennt er und kann sich darüber äussern, manches ist ihm unbewusst, er nimmt es höchstens dumpf wahr als Unbehagen. Die geäusserte Problematik hat dann mehr Symptomcharakter für eine ungesunde Gesamtsituation. Der Klient ist vielleicht Symptomträger einer kranken Familienatmosphäre oder einer gestörten Arbeitssituation. Wirkliche Hilfe müsste nicht nur ihn allein erreichen. Familienberatung, Kontakte mit dem Arbeitgeber drängen sich auf.
- Der Klient nimmt eine äussere Notlage zum Vorwand, um ein anderes Motiv ins Spiel bringen zu können. So gelangt z.B. ein Jugendlicher an eine Amtsstelle, um die Eltern vor der Behörde zu blamieren, eine Frau ersucht um Sachhilfe, um sich an ihrem Mann zu rächen.
- Der Klient bittet um Hilfe oder Rat für einen andern, wagt sich vorderhand aber nicht einzustehen, dass er selbst am meisten Umorientierung nötig hätte: die Mutter, die ihre jugendliche Tochter zur Therapie anmeldet, selbst aber mit Suizidgedanken spielt. Eltern, die wegen einer Erziehungsschwierigkeit sich an eine staatliche Stelle wenden, dann aber sehr bald vom Hauptthema abgleiten, von ihren Eheschwierigkeiten erzählen und darin allmählich die eigentliche Ursache erkennen – oder den Zusammenhang bestreiten. So werden Sündenböcke anderswo gesucht: in der Schule, im Jugendclub, nur nicht bei sich selbst. Die Maskierung der echten Motive geschieht meist unbewusst in der naiven Form eines Abwehrmechanismus, sie wird unklar erfahren als Ohnmacht, als Hemmung, als aufgestaute Wut. Es bedarf des Taktes, den Klienten dazuzubringen, seine eigene Schwäche einzustehen. Wahrheit kann recht unangenehm sein, aber „die Wahrheit wird euch frei machen“.

– Andere Klienten werden uns geschickt, sie kommen nach einer längeren Phase der Beeinflussung, wenn nicht der Nötigung von seiten der Familienangehörigen, dem Arbeitgeber oder dem Ehepartner. Vielleicht müssen wir sie aus unserer amtlichen Stellung heraus sogar selbst zu einer Besprechung zitieren. Innerlich sind sie in Abwehrstellung. Miene, Ton, Körperhaltung verraten, dass sie sich unverstanden, verkannt, vergewaltigt, nicht bereit zur Zusammenarbeit, bestenfalls ambivalent fühlen. Das Misstrauen dominiert, nebst Ansätzen, sich zu öffnen.

Ihnen Zeit zu lassen, nicht gleich mit Massnahmen loszulegen, dürfte besonders wichtig sein. Der Klient will zuerst verstanden werden, bevor er bereit ist, sich zu eröffnen.

Fehlende Motivation müssen wir oft in einem geduldigen Prozess schaffen helfen. Es hiesse einem falschen Autonomie-Ideal frönen, wenn wir dem Grundsatz huldigten: Der Klient wird schon weich werden, wenn sein Leidensdruck das nötige Ausmass erreicht hat! Wir dürfen dort nicht als Autorität demissionieren, wo Autorität notwendig ist. Geistige Beschränktheit, zwangshafte Hörigkeit, Sucht- und Suizidgefährdung, Verwahrlosung erfordern ein aktiveres Engagement im Sinne einer direktiven Führung.

Anderseits müssen wir auch bereit sein, unsere Helfermotivation zurückzunehmen zugunsten der autonomen Eigenmotivation des Klienten. Dies mag für gewisse Klienten jenseits ihrer Möglichkeiten liegen. Für manche andere aber bedeutet es einen seelischen Gesundungsprozess. Durch die Technik der kleinen Schritte werden realisierbare Teilziele angestrebt. Zwischenbilanzen geben Auskunft über Erfolg und Misserfolg der bisherigen Bemühungen. Je grösser die Transparenz unseres Vorgehens ist, desto mehr fühlt sich der Klient als erwachsener verantwortlicher Mensch angesprochen. Werden ihm auf seine Probleme hin nicht bloss Rezepte serviert, lernt er selbst Fragen zu stellen, so wird er eines Tages unserer Hilfe nicht mehr bedürfen. Aus der Fremdhilfe ist Selbsthilfe geworden.

Unsere eigene Motivation bedarf immer wieder der Prüfung und Reinigung. Ein jeder hat seine Lieblingsideen, seine Spezialgebiete, in denen er sich besonders gut auskennt; sie offerieren sich als günstiges Selbstbestätigungsfeld für unseren Narzissmus. Unbewusst sind wir geneigt, den Klienten in diese Bereiche hineinzumanipulieren.

Unsere Motivation bedarf aber auch der Ausweitung und Stärkung, um mit den berufsgegebenen Frustrationen gesund fertig zu werden. Auch der charakterlich Schwierigste, der Ärmste, der Dümme hat Anspruch auf Respekt.

Es gilt auch nicht eine fürsorgerische Idylle zu schaffen. Neben dem Klienten und seiner privaten Problematik ist auch die Gesellschaft als Ganzes zu sehen. Es ist uns besonders aufgegeben, eine menschenwürdigere Umwelt schaffen zu helfen. So bedeutet politisches Engagement eine Pflicht. Ziel kann nicht gewaltsame Revolution noch faule Anpassung sein. Ein zäher Reformwille wird uns das Mögliche erkennen und realisieren lassen.