

Wolfgang Widulle

Gesprächsführung in der Sozialen Arbeit

Grundlagen und Gestaltungshilfen

2., durchgesehene Auflage

LEHRBUCH



Springer VS

Gesprächsführung in der Sozialen Arbeit

Wolfgang Widulle

Gesprächsführung in der Sozialen Arbeit

Grundlagen und Gestaltungshilfen

2., durchgesehene Auflage

 Springer VS

Wolfgang Widulle
Hochschule für Soziale Arbeit FHNW
Olten, Schweiz

ISBN 978-3-531-18573-6

ISBN 978-3-531-19118-8 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-531-19118-8

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer VS

© VS Verlag für Sozialwissenschaften | Springer Fachmedien Wiesbaden 2011, 2012

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Einbandentwurf: Künkellopka GmbH, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer VS ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

www.springer-vs.de

Für Mauro

Inhalt

Vorwort zur zweiten Auflage	11
Einleitung	13
Teil A Grundlagen der Gesprächsführung	21
1 Grundbegriffe	23
1.1 Kommunikation, Interaktion, soziales Handeln	23
1.2 Das Gespräch im menschlichen Leben	27
1.2.1 <i>Der Gesprächsbegriff in Psychologie und Sprachwissenschaft</i> ..	27
1.2.2 <i>Die Funktionen des Gesprächs im menschlichen Alltag</i>	28
1.2.3 <i>Das Gespräch als soziales Handeln</i>	29
1.2.4 <i>Das Gespräch in der Sozialen Arbeit</i>	30
1.3 Kommunikation, Gespräch, Beratung, Psychotherapie	30
1.3.1 <i>Kommunikation – Gespräch – methodisches Handeln</i>	31
1.3.2 <i>Gesprächsführung, Beratung und Psychotherapie</i>	34
1.4 Gesprächsformen in der Sozialen Arbeit	38
1.5 Merkmale guter Gesprächsführung	42
1.6 Strukturmerkmale beruflichen Handelns in der Sozialen Arbeit	45
2 Menschenbild, Handlungstheorie und Grundhaltungen	51
2.1 Menschenbild und Gesprächsführung	51
2.2 Handlungstheorien und Haltungen	55
Teil B Gespräche vorbereiten, moderieren, evaluieren	63
3 Die Gesprächsstruktur – Situationsbedingungen und Anforderungen analysieren	65
3.1 Der Gesprächskontext	66
3.2 Vorgeschichte und Anlass	67
3.3 Ziele	67
3.4 Gesprächsthemen und Inhalte	68
3.5 Personen	69
3.6 Beziehungsstrukturen im Gespräch	70
3.7 Gesprächsform und -methoden	71

4 Der Gesprächsprozess – Gesprächsphasen gestalten	73
4.1 Ein allgemeines Verlaufsschema	73
4.2 Das Klärungsgespräch als Basismodell	74
5 Vor- und Nachbereitung von Gesprächen	79
5.1 Systematische Gesprächsvorbereitung in fünf Schritten	81
5.1.1 <i>Kontext, Vorgeschichte und Anlass klären</i>	82
5.1.2 <i>Selbstklärung – Themen, Ziele, Personen und Beziehungen</i>	83
5.1.3 <i>Perspektivenwechsel: Identifikation mit dem Gesprächspartner</i>	84
5.1.4 <i>Gesprächsform und Ablauf wählen</i>	86
5.1.5 <i>Rahmen klären, organisieren und einladen</i>	86
5.2 Varianten der Gesprächsvorbereitung	87
5.3 Gesprächsdokumentation – Notizen, Protokolle und Aufnahmen	88
5.3.1 <i>Verlaufsnotizen im Gespräch</i>	88
5.3.2 <i>Gesprächsprotokolle</i>	89
5.3.3 <i>Audio- und Videodokumentation von Gesprächen</i>	90
5.4 Gesprächsevaluation	90
5.4.1 <i>Evaluation mit den Gesprächspartnern</i>	92
5.4.2 <i>Nachbereitung – Evaluation und Selbstevaluation</i>	92
5.4.3 <i>Nachbereitung in Supervision und Intervention</i>	95
6 Methodische Ansätze zur Gesprächsführung	97
6.1 Modelle zur Rollengestaltung im Gespräch	98
6.1.1 <i>Inneres Team und phasenspezifische Rollen</i>	98
6.1.2 <i>Rollen in Klärungsgesprächen mit mehr als zwei Personen</i>	100
6.2 Kooperative Gesprächsführung	101
6.3 Hauptaktivitäten in der Gesprächsführung	103
6.3.1 <i>Aufmerksam zuhören</i>	104
6.3.2 <i>Hilfreich fragen</i>	104
6.3.3 <i>Gedanken prägnant wiedergeben</i>	106
6.3.4 <i>Mit Schweigen umgehen</i>	106
6.3.5 <i>Gefühle treffend wiedergeben</i>	107
6.3.6 <i>Transparentes Strukturieren</i>	108
6.3.7 <i>Eigene Lösungsvorschläge entwickeln</i>	111
6.3.8 <i>Stellung nehmen – Zustimmung und Kritik</i>	111
6.3.9 <i>Beziehungssensibel kommunizieren</i>	113
6.3.10 <i>Explizite Metakommunikation</i>	113
6.3.11 <i>Mit Widerstand als Form der Kooperation arbeiten</i>	114

6.3.12	<i>Killerphrasen neutralisieren</i>	115
6.4	Lösungsorientierte Gesprächsführung	117
6.5	Motivierende Gesprächsführung	124
6.6	Systemisch orientierte Gesprächsführung in Zwangskontexten	129
Teil C	Gespräche in Klientenarbeit und Organisation	137
	Aufbau und Systematik der folgenden Kapitel	139
7	Gespräche im Hilfeprozess	141
7.1	Das Erstgespräch und die Auftragsklärung	142
7.1.1	<i>Gesprächsstrukturen im Erstgespräch</i>	142
7.1.2	<i>Gesprächsphasenkonzept für das Erstgespräch</i>	145
7.1.3	<i>Arbeitsregeln für das Erstgespräch</i>	148
7.2	Das Zielklärungsgespräch	149
7.2.1	<i>Einige Grundlagen zur Zielklärung</i>	149
7.2.2	<i>Phasen der Zielklärung</i>	150
7.2.3	<i>Arbeitsregeln zu Zielklärungsgesprächen</i>	151
7.3	Das Beratungsgespräch	152
7.3.1	<i>Strukturmerkmale von Beratungsgesprächen</i>	153
7.3.2	<i>Gesprächsphasen im Beratungsgespräch</i>	156
7.3.3	<i>Statt Arbeitsregeln: Wodurch wirkt Beratung?</i>	162
7.4	Das Gespräch mit Angehörigen	162
7.4.1	<i>Strukturbedingungen in Angehörigengesprächen</i>	164
7.4.2	<i>Gesprächsphasenkonzepte für Angehörigengespräche</i>	167
7.4.3	<i>Arbeitsregeln für Angehörigengespräche</i>	167
7.5	Gespräche in der Ablösungsphase	168
7.5.1	<i>Die Dynamik von Ablösungsphasen</i>	168
7.5.2	<i>Hinweise und Arbeitsregeln für Gespräch in der Ablösungsphase</i>	170
8	Gespräche im Kontext der Organisation	173
8.1	Teamsitzung und Arbeitsbesprechung	173
8.1.1	<i>Gesprächsstrukturen in Teams und Arbeitsbesprechung</i>	175
8.1.2	<i>Ein Gesprächsphasenkonzept zur Teamsitzung</i>	178
8.1.3	<i>Gesprächsphasen in außerordentlichen Arbeitsbesprechungen</i>	183
8.1.4	<i>Arbeitsregeln zu Teamsitzung und Arbeitsbesprechung</i>	186

8.2	Kooperative Beratung	187
8.2.1	<i>Strukturelemente in der kooperativen Beratung</i>	188
8.2.2	<i>Phasen der kooperativen Beratung</i>	189
8.2.3	<i>Hinweise und Arbeitsregeln für die kooperative Beratung</i>	193
8.3	Das informierende Gespräch	193
8.3.1	<i>Phasen im informierenden Gespräch</i>	195
9	Herausfordernde Gesprächsformen in Klientenarbeit und Organisation	199
9.1	Das Konfliktgespräch	200
9.1.1	<i>Strukturmerkmale von Konfliktgesprächen</i>	203
9.1.2	<i>Der Kreislauf kooperativer Konfliktlösung</i>	207
9.1.3	<i>Hinweise und Arbeitsregeln für Konfliktgespräche</i>	213
9.2	Das Krisengespräch	214
9.2.1	<i>Strukturmerkmale von Krisengesprächen</i>	216
9.2.2	<i>Gesprächsphasenkonzept für Krisengespräche</i>	219
9.2.3	<i>Hinweise und Arbeitsregeln zu Krisengesprächen</i>	222
9.3	Das Schlechte-Nachrichten-Gespräch	223
9.3.1	<i>Gesprächsstrukturen im Schlechte-Nachrichten-Gespräch</i>	223
9.3.2	<i>Phasenkonzept zum Schlechte-Nachrichten-Gespräch</i>	226
9.3.3	<i>Hinweise und Arbeitsregeln für Schlechte-Nachrichten-Gespräche</i>	228
9.4	Das Kritikgespräch und das konfrontative Gespräch	229
9.4.1	<i>Gesprächsstrukturen im kritisch-konfrontativen Gespräch</i>	231
9.4.2	<i>Phasen im kritisch-konfrontierenden Gespräch</i>	234
9.4.3	<i>Hinweise und Arbeitsregeln zu Konfrontationen</i>	236
9.4.4	<i>Hinweise und Arbeitsregeln zum Kritikgespräch</i>	237
	Literaturverzeichnis	239
	Verzeichnis der Tabellen und Abbildungen	247
	Arbeitsmaterialien zum Buch – Übersicht	248

Vorwort zur zweiten Auflage

Dieses Buch ist im weitesten Sinne ein Nebenprodukt meiner Dissertation (Widulle, in Vorb.). Die Arbeit an seiner ersten Fassung ermöglichte es mir, die Inhalte für das Forschungsprojekt und das in ihm evaluierte Kommunikations- und Gesprächstraining aufzubereiten und die Inhalte des Trainings zu strukturieren. Es half mir auch dabei, mein gelegentliches Aufschiebeverhalten einigermaßen konstruktiv zu kanalisieren, wenn ich mit dem Dissertationsprojekt mal wieder nicht weiterkam. Seit 2005 wird es an der Hochschule für Soziale Arbeit der Fachhochschule Nordwestschweiz (HSA FHNW) als Lehrmittel verwendet.

Die in den Jahren seit 2005 bei uns an der Hochschule umgesetzte Bologna-Reform brachte etliche Veränderungen im Ausbildungskonzept des Bachelor-Studiengangs mit sich, die auch das Buch zu dieser Lehrveranstaltung betrafen. Für die Neuauflage 2009 im VS Verlag wurde das Buch deshalb umfassend überarbeitet und erweitert. Mit der Neuveröffentlichung verband sich die Hoffnung, das Basiswissen zur Gesprächsführung in der Sozialen Arbeit einem breiteren Leserkreis zugänglich zu machen. Seither hat das Buch eine erfreuliche Nutzung und Verbreitung gefunden, die bereits innerhalb eines Jahres eine zweite, korrigierte und aktualisierte Auflage ermöglicht – ich freue mich sehr, dass das Buch als offensichtlich hilfreich erlebt wird.

Zu einem Lehrbuch in Gesprächsführung gehören praktische Übungen und das Training mit komplexen und realitätsnahen Fallsituationen, ohne die Gesprächskompetenzen nicht zu haben sind. Es hätte den Rahmen dieses Buchs gesprengt, Gesprächstranskripte, Fallbeispiele, Dokumentvorlagen oder andere Lehr-Lern-Materialien hier einzufügen. Diese für das Training nötigen Materialien für Unterricht und selbstgesteuertes Lernen finden Sie auf einer Lernplattform. Sie werden ergänzt durch Online-Kurzvorträge und Lehrvideos; diese werden von Zeit zu Zeit aktualisiert. Eine Auswahl des Materials finden Sie im Online-Plus-Angebot des VS Verlags; zum kompletten Material werden Sie über meine Website geführt.

www.vs-verlag.de/onlineplus
www.widulle.ch

Mein herzlicher Dank geht an Frau Cori Antonia Mackrodt und an Frau Stephanie Laux für die freundliche und kompetente Begleitung seitens des VS Verlags für Sozialwissenschaften. Leo Gürtler danke ich für die vielen wertvollen Anregungen zur ersten Auflage und den seither anhaltenden kollegialen Austausch. Christoph Gassmann sei ein großes Dankeschön für seine wunderbare Lektoratsarbeit zur vorliegenden zweiten Auflage. Meiner Frau Barbara danke ich für die Ermutigung, viele Diskussionen und den kritischen Blick einer anderen Profession auf die Soziale Arbeit, sowie den nötigen Druck, weniger Zeit am Schreibtisch zu verbringen und die Arbeiten am Buch zu Ende zu führen.

Kein Dank, aber eine gemeinsame Freude: Unsere mittlerweile zwei Söhne Pino und Mauro freuen sich ebenso wie ihr Papa, dass das Lehrbuch mit seinen nun zwei Auflagen weniger Lebenszeit verschlang als dessen Dissertation. So bleibt uns dreien mittlerweile einiges mehr an Zeit, um im Keller zu werken, Geschichten zu erzählen und zu hören, Schlitten zu fahren oder rumzualbern.

Einleitung

Unter einem guten Gespräch verstehen wir nicht ein Harmoniegespräch, das sich „schön anfühlt“, ein Gespräch der Dauererklärungen von guten Absichten, ein Gespräch um den heißen Brei herum oder eines, bei dem Unangenehmes nur dezent angedeutet wird. Auch nicht eines, das im „Sonntagsanzug“ der Kommunikation geführt wird – mit abgewogenen und einstudierten Formulierungen. Ein gutes Gespräch ist eines, bei dem das „Eigentliche“ zum Thema wird, das nämlich, was beiden Gesprächspartnern tatsächlich auf dem Herzen liegt. Und zwar in einer Weise, dass die Sachinhalte und persönlichen Meinungen deutlich werden, die Beziehung der beiden zueinander keinen Schaden nimmt, womöglich verbessert wird und am Ende klar ist, was zu tun ist.

(Schulz von Thun, Ruppel & Stratmann 2003, 107)

Universitäten und Fachhochschulen haben in den letzten ca. 20 Jahren nicht in dem von ihren Absolventen gewünschten Maße auf die schwierige sozialarbeiterische Praxis vorbereitet. Ihre Curricula waren und sind teilweise entweder weiterhin von in traditionellen Gesprächsführungsverfahren ausgebildeten Hochschullehrern geprägt oder an den Universitäten in einer Weise akademisiert, dass eine Praxisrelevanz erst gar nicht beansprucht wurde.

(Conen 2006, 196)

Soziale Arbeit ist wie viele andere Dienstleistungsberufe auch eine Tätigkeit mit einem überdurchschnittlich hohen Anteil an sozialkommunikativem Handeln. Das Gespräch im sozialpädagogischen Alltag oder in besonderen Settings wie Beratungs- oder Hilfeplanungsprozessen mit Klienten, deren Angehörigen und mit kooperierenden Fachkräften ist für jede Fachkraft der Sozialen Arbeit eine Standardsituation im beruflichen Handeln.

Welche Funktionen haben nun Gespräch und Gesprächsführung in der beruflichen Tätigkeit? Zuerst: Hilfeprozesse der Sozialen Arbeit werden nur durch soziale Kommunikation wirksam – in erster Linie durch Gespräche, die für das sozialarbeiterisch-sozialpädagogische Handeln zu einem Schlüssel für Professionalität werden. Gute Gespräche klären Probleme und Ressourcen, sie schaffen Veränderungsperspektiven und Hoffnung in schwierigen Lebenssituationen; sie geben Unterstützung und machen Problemlösungen sichtbar oder bahnen sie an. Dies erfordert, den beruflichen Kontext und Auftrag, das relevante Fachwissen und methodische Können, die eigene Erfahrung und sich als Person im richtigen Augenblick des Gesprächs angemessen einzubringen, also Gespräche gut zu führen. Es erfordert auch, Gespräche so vorzubereiten und zu arrangieren, dass sie unter den arbeitsfeldtypischen Bedingungen hilfreich sind.

Im Gegensatz zur Beratung ist „hilfreiche Gesprächsführung“ in der Systematik der Sozialen Arbeit als eigenständige Methode nicht anerkannt. Das Gespräch als Methode und Handlungsform ist in der Methodendiskussion zwar ständig mitgemeint, bleibt aber in der Methodensystematik der Sozialen Arbeit dennoch meist unsichtbar. Bestenfalls wird es konzeptabhängig im Rahmen der klientenzentrierten Gesprächsführung (Galuske 2003, 179ff.) erwähnt.

In diesem Buch wird hilfreiche Gesprächsführung als methodisches Handeln begründet und in der Methodensystematik als sozialkommunikative Gestalt methodischen Handelns in der Sozialen Arbeit verortet. Ich verknüpfe dabei die Grundlagen der Kommunikations- und Gesprächspsychologie mit dem Auftrag der Sozialen Arbeit und den Anforderungen der beruflichen Praxisfelder. Damit versuche ich, der Ermahnung der Deutschen Gesellschaft für Soziale Arbeit Rechnung zu tragen, dass vom bezugslosen Nebeneinander von Handlungsmethoden im Bereich der sozialen Kommunikation (wie Gesprächsführung, Beratung, Rhetorik, Moderation u.a.) und von der Vermittlung vornehmlich auf Einzelfallhilfe und psychotherapeutische Ansätze bezogener Methoden ohne Bezug zum sozialen und institutionellen Kontext Abstand zu nehmen sei.

Die Verortung der Gesprächsführung im methodischen Handeln der Sozialen Arbeit macht andererseits deutlich, dass hier Gesprächskompetenz als *notwendige*, aber bei Weitem nicht *hinreichende* Voraussetzung für erfolgreiches sozialarbeiterisches Handeln betrachtet wird. Mit guter Gesprächsmethodik allein sozialarbeiterische Professionalität zu bemühen, würde die Komplexität psychosozialer Problemlagen von Klienten und den Stand der Professionalisierung in der Sozialen Arbeit unterschätzen. Das Resultat wären die bekannten Karikaturen und bissigen Scherze über Sozialarbeiter, die „gern darüber reden, aber nicht wissen, wo der Bahnhof ist“. Gesprächsführung, verstanden als sozialkommunikative Form methodischen Handelns, ist spezifischer als Kommunikation im beruflichen Alltag, zugleich breiter und verbreiteter als Beratung. Sie ist eine Querschnittsmethode professionellen Handelns, die in Hilfeprozessen und bei deren Gestaltung oder in sozialen Organisationen und deren Prozessen bedeutsam ist. Das Gespräch, das ist die Kernaussage dieses Buchs, ist methodisches, kooperatives und kommunikatives Handeln und Problemlösen – insofern ist der Begriff bei Weitem breiter als derjenige der Beratung und sollte nicht mit ihm verwechselt oder durch ihn ersetzt werden.

Warum ist gute Gesprächsführung in der Sozialen Arbeit so wichtig? Im Folgenden einige *gute Gründe für gute Gespräche*:

- Soziale Arbeit unterstützt Klienten in ihrem Bemühen um Lebensbewältigung durch strukturelle, materielle, soziale und personale Hilfen. Sie tut dies auch unter widrigen Bedingungen, etwa bei Unfreiwilligkeit oder Eingriffen,

in einem verständigungsorientierten Prozess, der auf eine Koproduktion von Lösungen zielt. Gute Gespräche auch unter diesen erschwerten Bedingungen sind dafür eine unverzichtbare Basis (Spiegel 2004, 43).

- Das Ziel der psychosozialen Unterstützung bei beschädigter Autonomie, Desintegration oder beeinträchtigter selbstständiger Lebensbewältigung setzt in aller Regel Arbeit an und in der Beziehung mit Klienten voraus. Gespräche sind ein unverzichtbares Mittel der Beziehungsarbeit.
- Ein Großteil der personen- und sachbezogenen Hilfen und Unterstützungsmaßnahmen gelangt nur vermittelt durch Gespräche an die Adressaten der Sozialen Arbeit. Fachwissen, Analyse- und Problemlösefähigkeiten können gut beherrscht werden, durch laienhafte Gesprächsführung bleibt das fachliche und fallbezogene Können aber wirkungslos oder wird zunichte gemacht.

Das vorliegende Buch bringt Studierenden und Praktikern der Sozialen Arbeit Gesprächsführung als diese zentrale Kompetenz näher. Es schafft die Fähigkeit, Strukturbedingungen und Situationsanforderungen von Gesprächen zu erkennen, dazu passende Gesprächsformen und Gesprächsverläufe zu wählen und dialogisch offen, strukturiert und situativ stimmig mit Klienten, in Teams und mit anderen Partnern Themen und Probleme zu bearbeiten. Dazu klärt es Grundbegriffe und theoretische Hintergründe, gibt aber vor allem auch praktische Empfehlungen zu Gesprächsverläufen und Gesprächsführung. Über Beratung existiert eine kaum übersehbare Fülle an Literatur – die Gesprächsformen, die in diesem Buch vorgestellt werden, sind hingegen in der Sozialen Arbeit unterrepräsentiert.

Eine Bemerkung zum Verhältnis von methodischem Handeln, Beratung und Gesprächsführung: Gesprächsführung wird hier als Querschnittsmethode im Rahmen zielorientierter Problemlöse- und Hilfeprozesse der Sozialen Arbeit verstanden. Beratung wiederum stellt ein spezifisches Gesprächsformat dar. Der Begriff der Gesprächsführung wird bewusst breit verstanden, denn Beratung ist keine in allen Situationen angemessene Methode. Es gibt nicht selten Situationen im beruflichen Alltag von Sozialarbeitern und -pädagogen, in denen es angemessen ist, auf die „Marke Beratung“ zu verzichten und bewusst beratungsferne Gesprächsformen und -strategien einzusetzen. Verhandlungen und Konfliktsituationen, Informations- oder Lehrsituationen, Konfrontation, Kritik oder schlechte Nachrichten sprengen häufig das Beratungsformat von Gesprächen.

Für die methodische Gestaltung von Gesprächen wird auf vier Ansätze hilfreicher Gesprächsführung (und nicht nur Beratung) zurückgegriffen, die in der beruflichen Kommunikation in der Sozialen Arbeit bewährt und etabliert sind und in vielen Formen von Gesprächen zur Anwendung kommen können: die person-

zentriert-handlungstheoretisch orientierte Gesprächsführung nach Redlich oder Egan (Redlich 2009; Egan 2001), die motivierende Gesprächsführung (Miller & Rollnick 1999, 2009), die lösungsorientierte Gesprächsführung (Schmitz 2011; Bamberger 2001) und die systemische Gesprächsführung in Zwangskontexten (Conen 1996, 1999, 2007). Die Moderationsmethoden und -techniken dieser Ansätze sind für verschiedenste Gesprächsformen in der Sozialen Arbeit hilfreich. In den hier als „herausfordernde Gespräche“ bezeichneten Formen werden sie durch spezifische Gesprächsverläufe, Interventionen und Arbeitsregeln ergänzt.

Das Buch ist in drei Hauptteile gegliedert: *Teil A* beschreibt die Grundlagen zur Gesprächsführung in der Sozialen Arbeit.

Kapitel 1 erarbeitet Grundbegriffe zur Gesprächsführung und verortet sie im methodischen Handeln in der Sozialen Arbeit. Es stellt Merkmale guter Gespräche aus Sicht der Kommunikationspsychologie vor und beschreibt die Vielfalt an Gesprächsformen in der Sozialpädagogik und Sozialarbeit.

Kapitel 2 beschreibt das Menschenbild, das in diesem Buch zum Tragen kommt, und die relevanten Bezugstheorien, aus denen Ansätze der Gesprächsführung abgeleitet werden. Es thematisiert auf dieser Basis Grundhaltungen, die einer konstruktiven Gesprächsführung in der Sozialen Arbeit zugrunde liegen sollten.

Teil B beschäftigt sich mit der Analyse, der Vor- und Nachbereitung und Moderation von Gesprächen und stellt vier für die Soziale Arbeit relevante Ansätze der Gesprächsführung vor.

Kapitel 3 befasst sich mit der Struktur von Gesprächen. Die vorgestellten Struktur Aspekte ermöglichen die Gesprächsanalyse und -vorbereitung. Dabei wird unter „Struktur“ nicht wie häufig in der Literatur der Phasenverlauf eines Gesprächs verstanden, sondern eine typische Konstellation von Bedingungen, unter denen das Gespräch stattfindet. Hierzu gehören der Kontext der Problemsituation und der Auftrag von Institution und Fachkraft, die Vorgeschichte und der Anlass des Gesprächs, Gesprächsziele und -themen, die Teilnehmer und ihre Beziehungen sowie die Gesprächsform und angewandte Methoden.

Kapitel 4 beschreibt den Gesprächsprozess als einen kooperativen Problemlöseprozess und stellt zwei grundlegende, breit verwendbare Gesprächsphasenkonzepte zur Planung des Verlaufs von Gesprächen vor.

Kapitel 5 beschäftigt sich mit der systematischen Vorbereitung, Dokumentation und Evaluation von Gesprächen.

In Kapitel 6 werden vier in der Sozialen Arbeit relevante Ansätze zur Gesprächsführung vorgestellt. Die kooperative Gesprächsführung (Redlich 2009) wird als breit verwendbarer Basisansatz der Gesprächsführung detailliert mit den Hauptaktivitäten gesprächsführender Personen vorgestellt. Die lösungsorientierte

(Schmitz 2011), die motivierende Gesprächsführung (Miller & Rollnick 1999, 2009) und die systemische Gesprächsführung in Zwangskontexten ergänzen den kooperativen Ansatz.

Teil C des Buchs stellt die wichtigsten Gesprächsformen in der Sozialen Arbeit dar. Unterschieden werden dabei Gespräche im Hilfe- und im Organisationskontext und sogenannte herausfordernde Gespräche, die besondere Schwierigkeiten stellen.

Kapitel 7 beschreibt die typischen Gesprächsformen im Hilfeprozess. Bedeutsame Gesprächsformen in der direkten Klientenarbeit (Erstgespräch, Zielklärung, Beratungsgespräch, Angehörigengespräch, Abschluss- und Evaluationsgespräch) werden vorgestellt. Dabei werden die Gesprächsstruktur, das Phasenkonzept und Arbeitsregeln detailliert erläutert.

Kapitel 8 thematisiert Gesprächsformen im Kontext von Organisationen der Sozialen Arbeit, Arbeitsbesprechungen und Teamsitzungen. Gut geführte Arbeitssitzungen tragen wesentlich zur Arbeitsqualität wie auch zur Arbeitszufriedenheit von Fachkräften und Teams bei und werden detailliert besprochen.

Eine in den letzten Jahren entdeckte Form der Selbstberatung von Teams ist die Intervision oder kollegiale Fallberatung – sie findet heute auch in anderen Berufsgruppen (Schulpädagogik, Medizin, Pflege) vermehrt Anklang (Mutzeck 2008a, 2008b; Schlee 2004). Da die kollegiale Fallberatung im Studium der Sozialen Arbeit bereits häufig als Arbeitsform dient und für Weiterbildungs- und Arbeitskontexte ein wirksames und hilfreiches Instrument darstellt, wird sie hier eingeführt.

Kapitel 9 thematisiert schließlich herausfordernde Gespräche in speziell belasteten und belastenden Situationen der Sozialen Arbeit, die über das normale Maß des kommunikativen „Handelns unter Druck“ (Wahl 1991) besondere Bewältigungsstrategien erfordern.

Konfliktgespräche sind in der Sozialen Arbeit nicht selten, wenn es zum Beispiel um problematische Erziehungssituationen, Familienkonflikte, schwierige Teamsituationen oder divergierende Einschätzungen verschiedener Fachkräfte in einem Hilfeprozess geht.

Kritik angemessen äußern zu können, ist eine grundlegende soziale Kompetenz und führt doch nicht selten zu Eskalation und Abwehr. In der Teamarbeit ist das *konstruktive Kritikgespräch* ein Schlüsselfaktor für die Verbesserung von Arbeitsklima und Arbeitsleistung. In der direkten Klientenarbeit sind Kritikgespräche und angemessene Konfrontation ohne Feindseligkeit wichtige Beiträge zur Verhaltensänderung bei den Klienten.

Kriseninterventionen und damit *Krisengespräche* sind in einigen Berufsfeldern der Sozialen Arbeit häufig. Sie sind besonders sorgfältig zu führen, da die Eskalation von psychosozialen oder psychischen Krisen häufig schwerwiegende

Konsequenzen für Klienten, Fachkräfte und Institutionen hat – als Beispiel seien nur Krisensituationen im Bereich von Kinderschutzmaßnahmen, bei Trennung und Scheidung, im Asylwesen, in der Sozialpsychiatrie oder Suchtkrankenhilfe zu nennen. Hier bestehen in der Regel erhebliche Risiken, und Chancen müssen umsichtig erarbeitet werden. Das hier vorgestellte Wissen stellt daher nur einen ersten Zugang zur Krisenintervention dar, die vertieft erarbeitet werden muss.

Soziale Arbeit hat schließlich auch mit der Mitteilung von schlechten Nachrichten zu tun. Das „*Schlechte-Nachrichten-Gespräch*“ wird in der Wirtschaft meist im Zusammenhang mit Kündigungen thematisiert. In der Sozialen Arbeit geht es vielleicht um Leistungskürzungen in der Sozialhilfe, um Gerichtsurteile zu Sorgerecht und Vormundschaften, um die Beendigung von Hilfemaßnahmen, aber auch um Nachrichten über Tod, Krankheit oder den Verlust von Angehörigen. Dies sind Themen, die Gesprächspartner in hohem Maß belasten und Affektreaktionen produzieren. Auch hier ist besondere Sorgfalt nötig – u.a. zugunsten der Sicherheit der Fachkräfte selbst.

Der *Anhang* als letztes Kapitel zeigt eine Übersicht über die online verfügbaren Trainingsmaterialien für Lehrveranstaltungen oder das Selbsttraining.

Das Buch versteht sich als Arbeits- und Trainingsbuch. Dazu hier noch einige Bemerkungen: In der Sozialen Arbeit und Pädagogik im deutschsprachigen Raum besteht eine verbreitete Skepsis gegenüber technologisch anmutenden Methoden: Das strukturelle Technologiedefizit (Luhmann & Schorr 1982) wurde in den 1980er-Jahren zum Zentralbegriff der Kritik an einer als expertokratisch verstandenen Professionalisierung. Mit den Jahren wurde daraus geradezu ein Tabu: Die Verwendung von „Techniken“ jedweder Art in der Sozialen Arbeit wurde aufgrund des konstatierten Technologiedefizits kritisiert (Tenorth 1999, 252ff.). Hier wird für ein erweitertes und pragmatisches Verständnis von „Technik“ plädiert – aus zwei Gründen:

Lerntheoretisch ist der Erwerb von Gesprächskompetenzen hoch anspruchsvoll: Die Handlungssituationen sind komplex, vernetzt, teils intransparent und dynamisch, das Handeln in solchen Situationen kann als Handeln unter Druck (Wahl 1991) verstanden werden. Hierzu strukturieren die bereitgestellten Vorbereitungsarbeiten, Phasenverläufe und Arbeitsregeln die Lernprozesse, sie reduzieren weiter die Komplexität von Gesprächen und unterstützen so erste Erfolgserlebnisse.

Handlungstheoretisch gesehen, bedeutet Professionalität sowohl die Beherrschung der methodisch-technischen Aspekte von Gesprächsführung als auch sicher internalisierte Menschenbilder und Grundhaltungen. Menschenbilder, Handlungstheorien und Haltungen werden hier als höchste handlungsleitende Ebenen verstanden, Gesprächsmethoden und -techniken als tiefer liegende Ebenen professioneller Handlungssteuerung. Es können durchaus beide Wege

gleichzeitig beschritten werden: Die Arbeit an Menschenbild und Grundhaltungen gibt eine grundlegende und in ambigen Situationen hilfreiche Orientierung, das Erlernen von Techniken schafft die nötigen Routinen zum Freiwerden der höheren kognitiven Prozesse und der nötigen Reflexivität. Letztlich funktioniert das eine nur mit dem anderen: beherrschte Technik und persönlich angeeignete Menschenbilder und Grundhaltungen.

In der Sicht der Expertiseforschung gelangen Anfänger über Methoden und Techniken zu einer ersten Sicherheit und Orientierung. Was Novizen schon gut beherrschen können, sind die hier vorgestellten Gesprächsverläufe, Moderationstechniken und Arbeitsregeln. Mit zunehmender Praxis werden diese prozeduralisiert (Gruber 1999), d.h., sie erfahren ein „Tuning“ auf Situationen, sie werden routinisiert und differenziert sowie mit Erfahrung angereichert. Sie werden dabei auch impliziter, d.h., die Gesprächssteuerung verläuft zunehmend intuitiver.

Das Buch ist eine Einführung, die ein breites Themenspektrum wagt – dies geht notwendigerweise auf Kosten der Tiefe der Inhalte; es kann und will eine vertiefende Lektüre zu einzelnen Gesprächsformen oder -methoden nicht ersetzen. Die Grundzüge der für den Beruf erforderlichen Gesprächsformen, ihre Vorbereitung, Durchführung und Auswertung, bedeutsame und situationsübergreifende Arbeitsregeln und günstige Strategien lassen sich aber mit dem Buch nach der nun mehrjährigen Erfahrung gut erarbeiten.

Der Autor bevorzugt die Lesbarkeit gegenüber der politischen Korrektheit in Genderfragen. Um alle Fachkräfte der Sozialen Arbeit korrekt anzusprechen, wären Wortungetüme wie „Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen, Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter“ nötig. Im Sinne der leichteren Lesbarkeit verwendet das Buch, wo es möglich ist, geschlechtsneutrale Formen („Studierende“, „Fachkräfte“), wo nicht möglich, die männliche Form für beide Geschlechter. Die Leserinnen mögen dies milde bewerten und sich ebenso angesprochen fühlen wie die Leser. Wo Männer oder Frauen spezifisch angesprochen sind, wird dies entsprechend formuliert.

Für die zweite Auflage wurden die weiterführenden Literaturhinweise und das Literaturverzeichnis aktualisiert. Um nicht jedes Zitat korrigieren zu müssen, blieb der Bezug zu den alten Auflagen erhalten. Sie finden im Literaturverzeichnis in eckigen Klammern die jeweils neuste Auflage der verwendeten Bücher.

Teil A Grundlagen der Gesprächsführung

1 Grundbegriffe

1.1 Kommunikation, Interaktion, soziales Handeln

Der Kommunikationsbegriff steht aus zwei Gründen am Anfang dieses Buchs: Zum einen ist ein geklärtes Verständnis für die theoretische Verortung von Kommunikation, Gesprächsführung und Beratung im methodischen Handeln in der Sozialen Arbeit von Bedeutung. Zum anderen ist Kommunikation die „Basis-einheit“ der Gesprächsmoderation und Trainingsgegenstand, wenn das schnelle Agieren und Reagieren im Gespräch optimiert werden soll.

Nach der hier vertretenen gemäßigt-konstruktivistischen Position leben wir in einer Welt aus subjektiven Erfahrungen und Bedeutungen, sind aber prinzipiell in der Lage, uns mit anderen Menschen zu verständigen. Dieses Verstehen ist allerdings voraussetzungsreich und nicht selbstverständlich, denn subjektive Wirklichkeiten, Erfahrungen und Bedeutungen sind hochgradig individuell. Aufgrund unseres gemeinsamen biologischen Erbes, ähnlich strukturierter kognitiver Systeme und gemeinsamer Kultur und Sprache können wir jedoch parallele Konstruktionen von Realität schaffen und uns über soziale Wirklichkeiten verständigen (Beck 2007, 51). Das hier zugrunde gelegte Menschenbild leitet sich aus der humanistischen Psychologie, Handlungs- und Kommunikationspsychologie ab. Es geht von der Fähigkeit des Menschen zu Intentionalität, Reflexivität, Rationalität, Handlungs- und Kommunikationsfähigkeit aus (Groeben et al. 1988, 11ff.) und betont damit Ressourcen und Fähigkeiten des Menschen.

Menschliche Kommunikation wird hier weder als Reiz-Reaktions-Prozess noch als reine Informationsübertragung, sondern als *wechselseitige, intentionale Verständigung und Beeinflussung über Sinn mithilfe symbolischer Zeichen wie Sprache oder nonverbaler Signale* verstanden. Kommunikation findet zwischen Menschen statt, die in ihrer kognitiven und emotionalen Autonomie und ihrer sozialen und kulturellen Bedingtheit daran beteiligt sind (Beck 2007, 51).

Mit Kommunikation ist in diesem Buch *interpersonale Kommunikation* (und nicht Marketing, Unternehmens- oder mediale Kommunikation) gemeint, wir sprechen auch von *sozialer Kommunikation* (Delhees 1994, 12). Kommunikation bezeichnet den Prozess der Mitteilung und des Austauschs von Inhalten, Botschaften, Gedanken oder Gefühlen zwischen mindestens zwei Menschen (Beck 2007, 15), meint also *Verständigung*. Wir verstehen uns umso leichter, je näher unsere Erfahrungen, Wissensbestände, Sprachmuster und kulturellen Hintergründe sind. Im Kommunikationsprozess greifen wir dabei auf die „Bedeutungsvorräte“ aus unserer Erfahrungswelt zurück (Burkart 2002, 60).

Daneben ist Kommunikation immer auch *soziales Handeln*. Wir verfolgen mit symbolischer Kommunikation durch signifikante Zeichen wie Sprache oder

nonverbalen Ausdruck unsere Interessen und versuchen, Partner im Sinne unserer Ziele zu beeinflussen. Wir koordinieren unser Handeln und kooperieren durch Kommunikation (Beck 2007, 30ff.). Soziale Kommunikation und Interaktion werden so als zwei Seiten eines Phänomens gesehen (Kreft & Mielenz 2005, 435), Ersteres meint eher die Verständigung, Letzteres eher das soziale Handeln und die gegenseitige Beeinflussung. Beidem liegt ein Verständnis von (Face-to-Face-)Begegnung und Beziehung zugrunde. Der Einfachheit halber wird im Folgenden von Kommunikation gesprochen. Beide Aspekte, soziale Verständigung und Einflussnahme, werden für die Gesprächsführung als Formen des kommunikativen Problemlösens bedeutsam. Auf die klassischen Sender-Empfänger-Modelle wird hier verzichtet, da das Modell von Burkart (Abb. 1) die beiden Kernaspekte menschlicher Kommunikation besser veranschaulicht und das Missverständnis einer Übertragung von Information vermeidet.

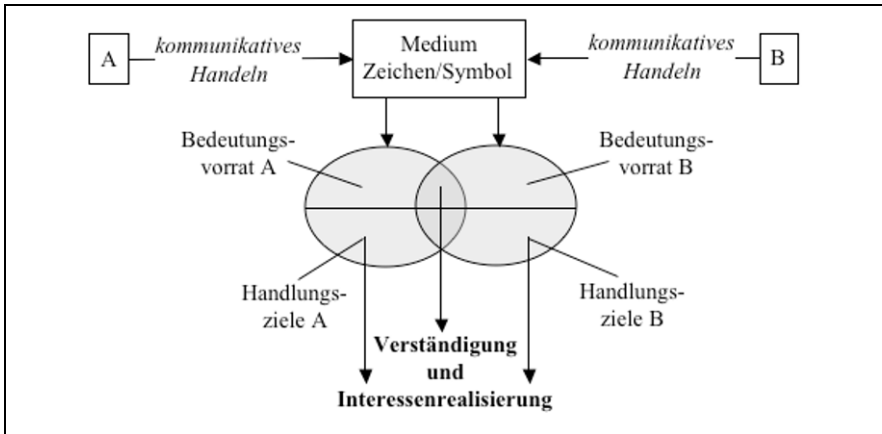


Abb. 1: Kommunikation als symbolische Interaktion – Verständigung und Interessenrealisierung (Burkart 2002, 27ff. u. 60)

Kommunikation zwischen Menschen verläuft in einem scheinbar ununterbrochenen Handlungsfluss. Dieser Fluss lässt sich in Episoden beschreiben (Wahl 2005, 24; Rogmann & Redlich 2007). Episoden sind eine Interaktion oder eine Folge mehrerer aufeinanderfolgender und ähnlicher Interaktionen, die der Logik von Situationen und Reaktionen folgen. Bei der Betrachtung von kommunikativen Episoden nimmt man eine Mikroperspektive ein, die kommunikatives Handeln und kommunikative Kompetenzen im Handeln im Moment analysierbar macht.

Das Handeln der Interaktionspartner in kommunikativen Episoden weist die in der unten stehenden Grafik beschriebenen Merkmale auf (Rogmann & Redlich 2007, 383): Die soziale Situation erfordert Kommunikation über Themen in einem Kontext und setzt Anforderungen zur erfolgreichen Bewältigung. Die Akteure bringen sozialkommunikative Kompetenzen wie Wissen, Fähigkeiten oder Haltungen zur Bewältigung dieser Situation mit. Diese beeinflussen die Wahrnehmung der Situation und ihrer Anforderungen und schaffen einen kognitiv-emotionalen Zustand, in dem schließlich die Person ihr Verhalten generiert: In einem Erstgespräch in der Beratung auf einem Sozialdienst (Kontext und Situation) wird zum Beispiel die Hilfesgeschichte des Klienten zum Thema (Inhalte und Themen). Der Klient berichtet nur zögerlich und zurückhaltend von sich (soziale Situation oder auch Person des Klienten). Das Zögern stellt Anforderungen an die Sozialarbeiterin (z.B. Umgang mit Fremdheit, Aufbau von Kontakt). Ihr Wissen, ihre Haltungen, Fähigkeiten und andere Merkmale lassen sie zur Annahme kommen, der Klient sei noch misstrauisch oder bringe schlechte Erfahrungen mit (Situationsdeutung). Diese Deutung beeinflusst ihre Gedanken und Gefühle und lässt sie die Anforderungsmerkmale aus ihren Erfahrungen heraus wahrnehmen (Vertrauen schaffen, Offenheit nicht erzwingen) und eine Reaktion wählen, die adäquat scheint. Sie spricht schließlich die Zurückhaltung des Klienten an. Sie fragt ihn, was diese bedeutet und was sie tun kann, dass er offen mit ihr sprechen kann. Dies wirkt wiederum auf den Klienten zurück, er ist vielleicht erstaunt oder angeregt, erklärt oder öffnet sich. Rogmann visualisiert eine kommunikative Episode und ihre Elemente wie folgt:

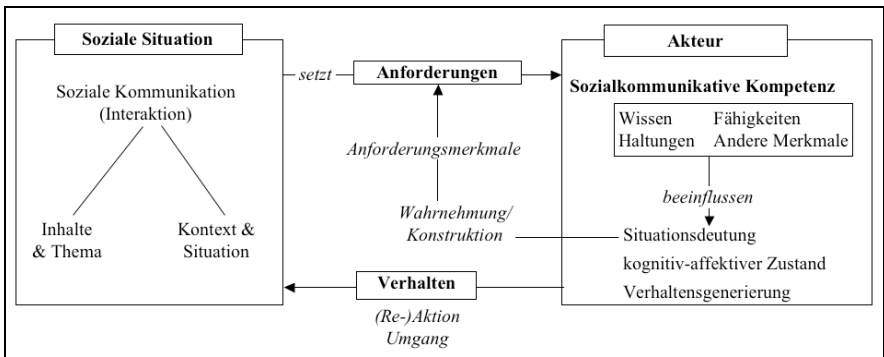


Abb. 2: Kommunikatives Handeln und erforderliche Kompetenzen in kommunikativen Episoden (Rogmann & Redlich 2007, 383)

Das schnelle Handeln in solchen Episoden erfordert nun eine besondere Art von Handlungssteuerung, auf die Menschen bei der Gesprächsführung angewiesen sind. Im Alltagsgespräch handeln wir „intuitiv“ und vermeintlich ohne Planung, oft unbewusst; nur selten regulieren wir Gespräche mit bewusster Repräsentation von Handlungszielen und -alternativen. Wir handeln im Gespräch immer unter strukturellem Druck – knappe Zeit, Informationsfülle, Komplexität und Ungewissheit –, was Kommunikation zum „Handeln unter Druck“ (Wahl 1991, 10) macht. Deutlich wird dies z.B. bei Gesprächssituationen, in denen Menschen zu lange zögern, oder am Telefon, wenn ein Partner länger als etwa drei Sekunden schweigt: Der Gesprächsfaden droht abzureißen.

Die kommunikative Handlungssteuerung muss daher schnell und effizient auf das komprimierte Wissen zu hilfreicher Kommunikation zurückgreifen und es im Handlungsfluss aktivieren können (Wahl 1991, 24ff.; Kanning 2005, 32f.). In allen Formen von Gesprächen müssen angemessene Handlungsmuster, wie das Konfrontieren im Kritikgespräch oder die Herstellung von Gesprächsbereitschaft im Konfliktgespräch, zuverlässig und schnell zur Verfügung stehen, damit solche Gespräche nicht scheitern. Dies geht nicht ohne Automatisierung und Routinisierung von Handlungsalternativen (wie z.B. zuhören, nachfragen, ein Kompliment aussprechen, Metakommunikation) für bestimmte Situationen. Im Fluss des Geschehens bleibt keine Zeit für ausgedehnte Überlegungen und Handlungsplanung, sondern bestenfalls für blitzschnelle Überlegungen zur nächsten Reaktion. Unser kommunikatives Handeln ist in vielen solchen kleinen Situations-Reaktions-Prototypen organisiert, mit denen wir in Sekundenschnelle reagieren können. Diese Muster wachsen allmählich zu eigentlichen Drehbüchern für Gespräche zusammen.

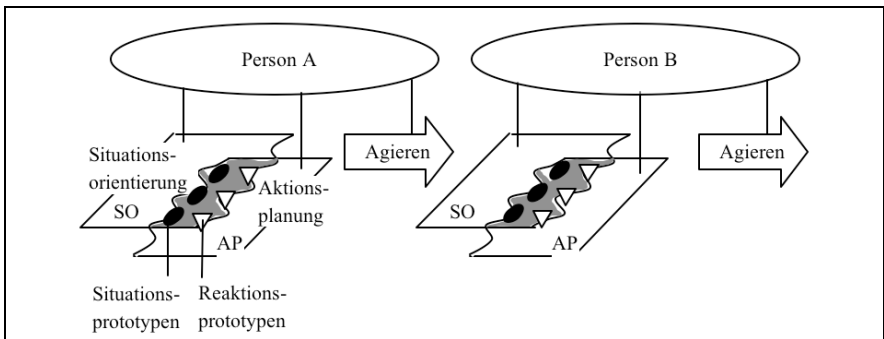


Abb. 3: Sekundenschnelle Interaktion nach dem SOAP-Modell (Wahl 2005, 26)

Diese Situations-Reaktions-Muster sind hochgradig stabil und nur mit größerem Aufwand zu verändern, da sie meist biografisch gelernt und tief verankert sind. Auf Klagen mit Mitleidsäußerungen, auf Schweigen mit bohrendem Nachfragen und auf Kritik mit Verteidigung oder Gegenangriffen zu reagieren, sind solche Muster, die typisch für Alltagskommunikation sind, aber im Bereich professioneller Gespräche meist verändert werden müssen. Wenn wir Erfahrung in einer bestimmten Art von Gespräch oder in bestimmten Situationen haben, sehen wir quasi mit der Situation („ein Klient kritisiert mich“) zugleich die Lösung („erst nehmen, nachfragen, sich nicht rechtfertigen“). Für Anfänger ist es hingegen schon schwieriger, ein angemessenes Handeln sofort zu zeigen und intuitiv-alltägliche Reaktionen (Gegenangriffe, sich rechtfertigen oder bagatellisieren) zu unterlassen. Wie dies gelingen kann, wird im Kapitel zu den Methoden und Techniken der Gesprächsführung erläutert.

Dieses Situations-Handlungs-Ergebnis-Modell ist für die Analyse menschlicher Kommunikation auf der Mikroebene hilfreich. Es strukturiert den Kommunikationsfluss und macht Schlüssepisoden in der Kommunikation sichtbar. Es hilft, in wichtigen Situationen Weichen zum Gelingen von Gesprächen zu stellen und sich auf sekundenschnelles, aber bewusstes Reagieren zu sensibilisieren. Die kommunikative Episode stellt dabei die kleinste Einheit des kommunikativen Handelns dar. Weiter kann das Modell beim Training kommunikativer Kompetenzen gute Dienste leisten, da es den Gegenstand auf der Mikroebene sichtbar und trainierbar macht.

1.2 Das Gespräch im menschlichen Leben

Das Gespräch ist im menschlichen Leben allgegenwärtig. Es ist die Grundform menschlicher Begegnung und Beziehung und Bestandteil der *condition humaine*. Das Gespräch hat so viele Facetten, dass Definitionsversuche unmöglich sind oder Bände füllen würden. Dennoch überrascht, dass sich in der Literatur zur Gesprächsführung in Pädagogik, Sozialer Arbeit oder Psychologie so selten explizite Definitionen finden. Selbst in Standardwerken wie Schulz von Thun (2004), Flammer (2001) oder Pallasch und Harmsen (1995) fehlt eine explizierte Begrifflichkeit zum Gespräch, seinen Merkmalen und Funktionen für das menschliche Leben oder berufliche Handeln. Fündig wird man am ehesten in der Sprachwissenschaft, wo das Gespräch als Gegenstandseinheit definiert wird.

1.2.1 Der Gesprächsbegriff in Psychologie und Sprachwissenschaft

Nach dem „Wörterbuch der Psychologie“ ist das Gespräch „derjenige zwischenmenschliche Kontakt, bei dem über das Sprechen, Hören, Verstehen eine Begegnung, Verständigung und wechselseitige Einwirkung erzielt wird. Die Einwirkung kann z.B. Beeinflussung zum Zweck der Befolgung eines Rates oder

auch das Aktivieren der Einsicht eines Gesprächspartners sein“ (Häcker & Stapf 2004, 362), womit wieder die beiden bereits erwähnten Dimensionen menschlicher Kommunikation, Interessenrealisierung und Verständigung, thematisiert sind.

Das Gespräch ist aufgrund seiner Häufigkeit im täglichen Leben die primäre Form menschlicher Kommunikation und grundlegend für jede Form menschlicher Gesellschaft (Klemm 2002, 1). Die Sprachwissenschaft betont in ihren Definitionen vor allem die grundlegenden Unterschiede zwischen gesprochener und geschriebener Sprache, was besonders für die Flüchtigkeit (und gleichzeitige Unwiderruflichkeit) von Gesprochenem sensibilisiert. Aus dieser Sicht ist das Gespräch verbale und mündliche Interaktion (akustisch wahrnehmbar) von mindestens zwei Gesprächspartnern, die auf ein Thema zentriert ist und in unmittelbarem zeitlichem Kontakt, mit Sprecherwechsel (keine Monologe) und freier Sprecherrolle (keine rituelle Zeremonien), mit einem Mindestmaß an Kooperation (Gesprächsbereitschaft) und inhaltlicher Kohärenz (thematischer Zusammenhang) zustande kommt. Das Gespräch wird interaktiv produziert und in der Regel durch eine Eröffnungs- bzw. Schlussphase abgegrenzt (Klemm 2002, 1).

Klemm sieht folgende Unterschiede zur schriftlichen Kommunikation: Im Gespräch müssen die Partner anwesend sein und miteinander interagieren. Sie produzieren und rezipieren ihre Beiträge synchron (*uno-actu*-Prinzip). Sie planen und realisieren ihre Äußerungen parallel und unwiderruflich („gesagt ist gesagt“). Im Unterschied zur schriftlichen oder medienbasierten Kommunikation ist das Gespräch von hoher Flüchtigkeit, denn es findet schnell und auf mehreren Kommunikationskanälen (verbale, paraverbale und nonverbale Zeichen) statt.

1.2.2 Die Funktionen des Gesprächs im menschlichen Alltag

Neueren Studien zufolge geben wir Menschen pro Tag ca. 16 000 Wörter von uns. Wir verbringen demnach bei einer durchschnittlichen Lebenserwartung von 79 Jahren 14 Jahre mit Gesprächen, das entspricht etwa drei Stunden täglicher Gespräche. Nebenbei bemerkt: Das Stereotyp von männlicher Wortkargheit und weiblicher Redseligkeit („ein Mann, ein Wort – eine Frau, ein Wörterbuch“) wird in neueren Untersuchungen widerlegt. Es ließ sich nämlich zeigen, dass Männer und Frauen etwa gleich viel reden (SPIEGEL Online 2007).

Gespräche sind im menschlichen Alltag also scheinbar unabdingbar und allgegenwärtig. Das Gespräch ist für den Menschen *die* Methode der Erzeugung subjektiver Welt und Wirklichkeit:

Gespräche sind die Interaktionen, in denen wir unser Weltbild kommunikativ konstruieren (...). Wirklichkeit ist kein objektives Faktum, das man bloß ablesen muss, sondern wird in den Handlungen der Mitglieder einer Gesellschaft konstituiert: Das Alltagsleben der Menschen ist wie

das Rattern einer Konversationsmaschine, die ihm unentwegt seine subjektive Wirklichkeit garantiert, modifiziert und rekonstruiert. Das, was wir als real empfinden, ist zu großen Teilen sprachlich bzw. kommunikativ verfasst und muss jeden Tag aufs Neue in der Interaktion mit anderen diskursiv (re-)produziert werden, sei es am Arbeitsplatz, beim Friseur, am Stammtisch oder vor dem Fernsehapparat.

(Berger & Luckmann 1993, 163)

Wenn man zu differenzieren sucht, lassen sich neben dem Erzeugen und Sichern von Wirklichkeit weitere Bedeutungen des Gesprächs im menschlichen Alltag finden. Gespräche haben auch folgende Funktionen:

- Abgleich und Veränderung von Wissen, Meinungen, Einstellungen,
- Initiierung und Koordination individuellen und gemeinsamen Handelns,
- Herstellung und Aufrechterhaltung sozialer Kontakte,
- Stiftung von Identität und Zugehörigkeit zu einer Gemeinschaft sowie
- Teilhabe am sozialen, politischen oder kulturellen Leben (Klemm 2002, 5).

1.2.3 Das Gespräch als soziales Handeln

Wie Kommunikation allgemein wird auch das Gespräch hier unter handlungstheoretischer Perspektive als menschliches *Handeln* und nicht als *Verhalten* aufgefasst, d.h. als innengesteuertes, sinnhaftes, verantwortliches, bewussten Entscheidungen zugängliches, zielgerichtetes, flexibles und wissensbasiertes menschliches Agieren (Edelmann 2000, 196f.). Das schließt nicht aus, dass wir uns in Gesprächen oft auch „verhalten“, d.h. auf Situationen affekthaft, unüberlegt und außengeleitet reagieren.

Soziales Handeln ist das Gespräch, weil es nicht technologisch steuerbar ist. Vielmehr ist es den Bedingungen zweier autonomer Subjekte unterworfen und in diesem Sinne immer „Koproduktion“. Dies führt zu unvorhergesehenen Ereignissen; alle Beteiligten müssen rasch Entscheidungen fällen und Bewertungen vornehmen, die Entscheidungszeiten sind knapp und die Anforderungen an die Informationsverarbeitung hoch. Das Gespräch ist ein komplexes, vielschichtiges, flüchtiges und in der Regel temporeiches Geschehen, von vielen Zielen, Ebenen, Geschehen gleichzeitig gekennzeichnet. Alle diese Merkmale berechtigen uns, Gespräche unter handlungstheoretischer Perspektive als *Handeln unter Druck* (Wahl 1991, 10) zu bezeichnen. Damit ist nicht ein besonderer Stress komplexer oder belastender Situationen in der Sozialen Arbeit gemeint, sondern der Druck, der strukturell durch die Komplexität und Vielschichtigkeit von sozialer Kommunikation gegeben ist.

1.2.4 *Das Gespräch in der Sozialen Arbeit*

Für einen beruflichen Kontext wie die Soziale Arbeit ergeben sich neben dieser Alltagsauffassung von Gesprächen und ihren Funktionen noch weitere Perspektiven. Das Gespräch wird hier als methodisches Handeln und Problemlösen aufgefasst, es stellt die „soziale Gestalt des methodischen Handelns“ in der Sozialen Arbeit dar. Für die klientenbezogene Arbeit an materiellen und psychosozialen Problemsituationen erhält das Gespräch eine zentrale Bedeutung:

- Der soziale Kontakt allein hat für viele Klienten bereits die Funktion der Entlastung und Unterstützung.
- Die Bildung von Gemeinschaft und die Teilhabe an sozialen Prozessen, sei es im Kontakt mit Fachkräften oder im Rahmen von Netzwerk- oder Selbsthilfearbeit stützt und ermutigt Klienten.
- Die Wissensbildung im Gespräch schafft notwendige Informationen und damit eine Basis für Einstellungsänderung.
- Die Rekonstruktion von erlebter Wirklichkeit ermöglicht die Bearbeitung von subjektiven Sichtweisen und Erlebensmustern der Klienten.

Daneben treten im beruflichen Kontext handlungsbezogene Funktionen, wie

- die kommunikative Klärung und Lösung von Problemsituationen,
- die Anbahnung von Veränderungsbereitschaft bei den Gesprächspartnern,
- die Initiierung gemeinsamen Handelns in Klientenarbeit und Organisation
- und die Entschärfung besonders riskanter und problematischer Situationskonstellationen (Krisen, Konflikte, Risikosituationen).

1.3 **Kommunikation, Gespräch, Beratung, Psychotherapie**

Wir haben Kommunikation als die kleinste Einheit und gewissermaßen unterste Schicht des kommunikativen Handelns bezeichnet. Sie verläuft in einem quasi ununterbrochenen Fluss des Geschehens und lässt sich auf der Mikroebene in kommunikative Episoden unterteilen.

Gespräche setzen sich aus einer großen Zahl solcher kommunikativer Episoden zusammen. Das Gespräch selbst kann ebenfalls als eine „Gegenstandseinheit“ aufgefasst werden und bildet eine zweite Bezugsebene. Der Fokus bei der Betrachtung der Einheit „Gespräch“ rückt so weg von der einzelnen Interaktion und hin zu den kommunikativen Strukturen und Handlungsprozessen, durch die die Gesprächspartner sich verständigen und ihre Gesprächsziele zu erreichen suchen. Gespräche unterliegen bestimmten Strukturbedingungen, die durch den Kontext, die beteiligten Personen und Rollen, die Ziele, Themen, Beziehungsmuster usw. geprägt werden. Gespräche verlaufen ferner prozesshaft. Zu den Prozessaspekten gehören z.B. bestimmte Phasenverläufe, die typisch sind für ein

Beratungs-, Konflikt- oder Informationsgespräch. Bei Gesprächen stehen diese Strukturmuster und der Prozessverlauf des Gesprächs im Vordergrund.

Eine dritte Schicht wird sichtbar, wenn man versucht, Gespräche im Kontext des Hilfeprozesses und Organisationskontexts und weiter im Auftrag der Sozialen Arbeit und im gesellschaftlichen Kontext zu verorten. In der Vielfalt von Gesprächsformen in der Sozialen Arbeit lassen sich zwei Hauptebenen unterscheiden: Gespräche in der Klientenarbeit und solche im Kontext von Organisation und Hilfesystem. Mit dem Blick auf klientenbezogene Interventionsprozesse und dazugehörige Organisationsprozesse wird die Struktur methodischen Handelns in der Sozialen Arbeit deutlich. Dieses folgt der Logik systematischen Handelns mit Situationserfassung, Zielsetzung, Planung, Durchführung und Evaluation von Interventionen, gleichzeitig versteht es sich aber auch als methodisches, kooperativ-dialogisches Handeln.

1.3.1 Kommunikation – Gespräch – methodisches Handeln

Die drei genannten Bezugsebenen – Kommunikation, Gespräch und methodisches Handeln – lassen sich nun mit den typischen Prozessschritten methodischen Handelns zu einem Modell verbinden. Prozessmodelle zu Interventionen in der Sozialen Arbeit gibt es viele. Aus Gründen der Anschlussfähigkeit zur Kommunikation, Gesprächsführung und Beratung wird im Folgenden das Modell von Heiner gewählt (Heiner 2010): Der Interventionsprozess in der Sozialen Arbeit wird in drei Schritte unterteilt, denen die Gesprächsformen zugeordnet werden (Heiner 2010, 46f.).

- In der *Anfangsphase mit Zielfindung und -vereinbarung* holen Fachkräfte Informationen zur Ausgangslage ein, sie definieren und gewichten ihre Aufgaben. Weiter schaffen sie Handlungsalternativen und entwerfen und begründen Handlungspläne. In der direkten Arbeit mit den Klienten bauen sie eine Arbeitsbeziehung auf und vereinbaren Ziele.
- In der *Interventionsphase mit Umsetzung der Planungen* wird das Arbeitsbündnis ausgebaut und gefestigt, Handlungssysteme werden geschaffen und koordiniert, Interaktionsformen und -settings werden gewählt. Die Aktivitäten im Handlungssystem werden ausgetauscht und koordiniert, förderliche Prozesse werden unterstützt, ebenso Zielsetzungen laufend im Dialog mit den Klienten aktualisiert.
- Sind die Ziele der Intervention günstigstenfalls erreicht, tritt die Intervention in eine *Endphase mit Ablösung und Auswertung*: Abschiede müssen vorbereitet, gleichzeitig müssen Neuanfänge markiert werden, es gilt, Veränderungs- und Entwicklungsprozesse auszuwerten, Arbeitsprozesse abzuschließen, Abschied zu nehmen und auszuwerten.

Gespräche spielen in allen drei Phasen des Handlungsprozesses eine Rolle. Unverzichtbar sind sie vor allem in der Arbeits- und Interventionsphase. Die Anforderungen, die an Gespräche in jeder Phase gestellt werden, leiten sich aus dem Hilfeprozess ab.

Aus diesen drei Bezugsebenen lässt sich nun ein Drei-Ebenen-Modell konstruieren, welches das Handeln in sozialkommunikativen Episoden, das Gespräch und die Gesprächsführung hierarchisch verortet. Das Modell unterscheidet so handlungsleitende Bezugsebenen, es macht Prozesse und Strukturen von der Mikroebene bis zum Hilfeprozess und dem Auftrag der Organisation sichtbar und strukturiert so Gesprächskontexte, -serien, einzelne Gespräche und das kommunikative Handeln im Gespräch. Die Vorbereitung und das Arrangieren von Gesprächen sollten mit dieser Verortung hilfreicher und funktionaler werden, weil immer gefragt werden kann, welche Funktion ein Gespräch in einem Kontext (Interventionsprozess oder Organisation) hat und ob Gesprächsform und Beteiligte, Inhalte und Ziele, Setting und Methoden einen Beitrag zum Gelingen einer Intervention leisten können.

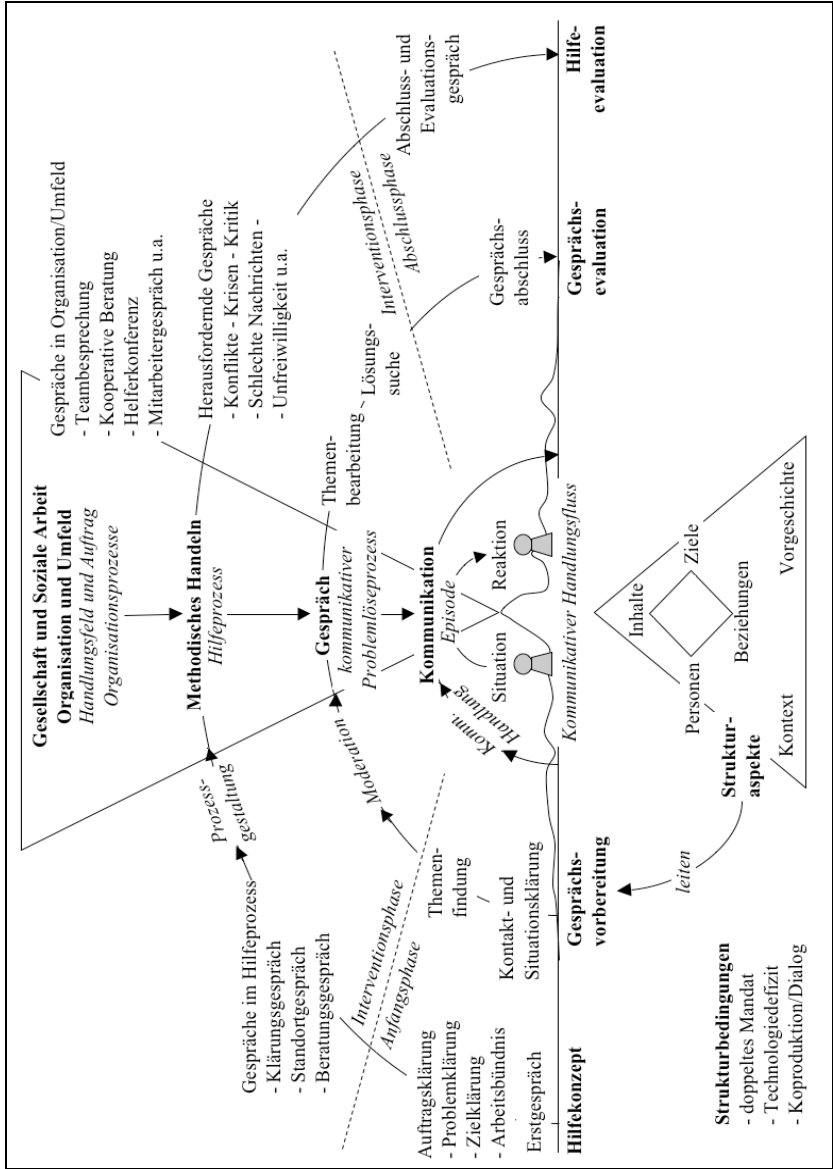


Abb. 4: Übersicht Drei-Ebenen-Modell zu Kommunikation und Gespräch im Hilfeprozess

1.3.2 Gesprächsführung, Beratung und Psychotherapie

Gespräche im professionellen Kontext der Sozialen Arbeit werden als sozial-kommunikative Form methodischen Handelns und als kooperative und kommunikative Problembearbeitung in einer großen Vielfalt von Kontexten, Aufgaben, Rollen und Problemen betrachtet. Anders als in der Beratung liegt im Gespräch z.B. keine prinzipielle Asymmetrie vor, auch Freiwilligkeit oder Nicht-Involviertheit ist bei Gesprächen häufig nicht gegeben. Schließlich sind die Strukturbedingungen in Gesprächen viel heterogener als in der Beratung, wo Anliegen und Probleme, Aufgaben und Rollen und deren Bearbeitung zwischen beratender und Rat suchender Person eindeutiger verteilt sind.

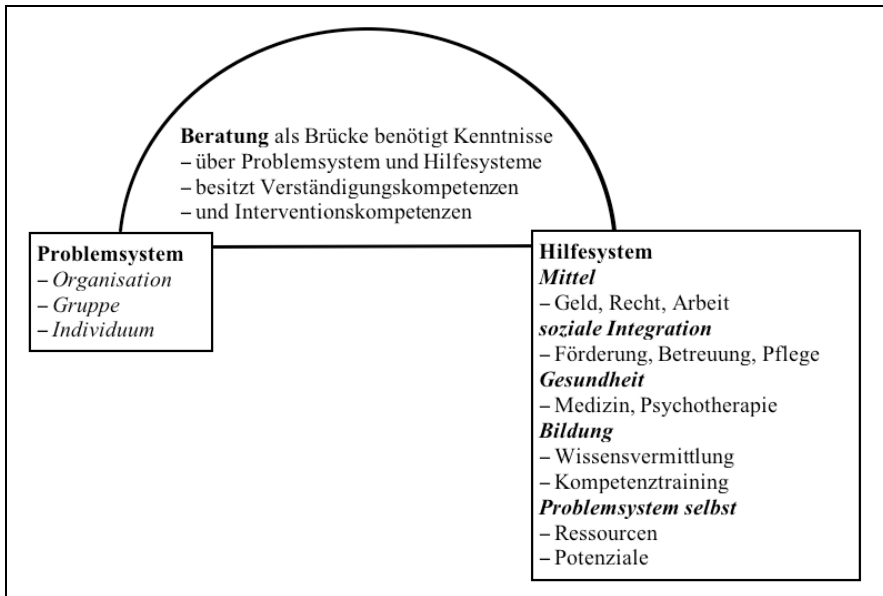


Abb. 5: *Beratung als Brücke zwischen Problem- und Hilfesystem (nach Redlich 1997a, 153, Anpassungen für die Soziale Arbeit, ww)*

Beratung wird in diesem Buch als eine spezialisierte und professionalisierte Form helfender Gesprächsführung aufgefasst. Im Folgenden wird u.a. versucht, sie gegen psychotherapeutische Interventionen abzugrenzen. Besonders in den 1980er-Jahren hat sich Beratung in der Sozialen Arbeit stark an der Psychotherapie orientiert und versucht, die gewünschte Professionalisierung der Sozialen Arbeit über Therapeutisierung zu lösen. Das führte zuweilen zu einem Verständ-

nis von Beratung als zeitlich, inhaltlich und methodisch verkürzte Psychotherapie (Redlich 1997a). Gelegentlich wurde Psychotherapie auch verdeckt unter dem Titel Beratung angeboten (Neuffer 2000, 101). Die Therapeutisierung wurde in der Folge, wenn auch in Teilen zu Unrecht, als verfehlte Strategie kritisiert.

In Anlehnung an Redlich (Redlich 1997a) wird Beratung hier als *professionelle Verständigung* zwischen einem Problem- und einem Hilfesystem definiert; Beratung nimmt dabei eine *Brückenfunktion* zwischen den beiden Systemen ein.

In der Sozialen Arbeit beschränkt sich Beratung allerdings nicht – anders als im psychologischen Kontext – auf *kommunikative* Problemlösung und Vermittlung zwischen den Systemen, sondern sie vermittelt auch Expertenwissen oder leistet konkrete Hilfen zu bspw. materiellen oder sozialversicherungsrechtlichen Problemstellungen. Redlichs Beratungsbegriff muss also für die Soziale Arbeit ergänzt werden. Beratung lässt sich dann verstehen als

- professionelle Verständigung zwischen (mindestens) zwei Personen,
- von denen eine – die „Rat suchende“ Person ein Problem hat, das mithilfe der Beratung gelöst werden soll,
- und (mindestens) eine „beratende“ Person den expliziten Auftrag hat, zur Problemlösung kommunikativ, informativ und ggf. handelnd beizutragen.
- Beratung sorgt durch strukturierte Gesprächsführung dafür, dass die Akteure
 1. einander ihr inneres Erleben authentisch zum Ausdruck bringen (humanistisch-psychologischer Aspekt),
 2. akzeptable Beziehungsregeln miteinander aushandeln (systemischer Aspekt),
 3. sich gegenseitig über Sachverhalte (wahr) informieren (klinisch-diagnostischer und sachorientierter Aspekt) und
 4. gemeinsam (effiziente) Maßnahmen planen (lern- und verhaltenspsychologischer Aspekt) (Redlich 1997a, 152).

Dabei ist Beratung in der Sozialen Arbeit häufig Prozess- und Expertenberatung, Dewe spricht von einem transitiven oder Experten-Aspekt („ich berate dich“) und einem reflexiven oder Prozess-Aspekt von Beratung („wir beraten uns“) (Schaeffer & Dewe 2006, 137).

Dieses Beratungsverständnis lässt sich im Modell methodischen Handelns in der Sozialen Arbeit unschwer verorten. Es ist gleichzeitig anschlussfähig an verschiedene Modelle beraterischer Prozessgestaltung.

Die Soziale Arbeit hat sich in den letzten Jahren stark gegen die Psychotherapie abgegrenzt. Auch wenn die Grenzen zwischen Beratung und Psychotherapie unscharf sind und viele der Methoden und Techniken in Gesprächsführung und Beratung aus psychotherapeutischen Schulen entlehnt sind: Für eine reflexive professionelle Gesprächsführung und Beratung ist es zentral, angemessene

Interventionen zu wählen und Arbeitsbündnisse, Aufträge und deren Grenzen in Gespräch und Beratung einzuhalten. Zum Einhalten von Settings gehört es, nicht deklarierte und nicht vereinbarte quasitherapeutische Interventionen zu vermeiden. Hierfür ist es hilfreich zu wissen, wo die (fließenden) Grenzen von Beratung und Psychotherapie ungefähr verlaufen könnten. Wesentliche Unterschiede zwischen Psychotherapie und Beratung in der Sozialen Arbeit sind:

- *Klienten mit aktivierbaren vs. Klienten mit schwer eingeschränkten Ressourcen*: Beratung eignet sich eher für Menschen, die im privaten und beruflichen Bereich äußerlich „normal“ funktionieren und nicht so defizitär und beeinträchtigt sind, dass sie längere psychotherapeutische oder psychiatrische Hilfe benötigen (Belardi 2001, 320).
- *Klinisch-kuratives „Heilen“ vs. präventiv-rehabilitatives „Helfen“*: Psychotherapie bleibt eine auf Störungen mit Krankheitswert orientierte Behandlung, die sich an einem eher klinisch-psychologischen oder medizinischen „Heilungsdiskurs“ orientiert und nicht an einem psychosozialen Hilfediskurs wie die Beratung (Nestmann, Engel & Sickendieck 2004, 36).
- *Problemorientierung vs. Person-/Systemorientierung*: Psychotherapie behandelt Persönlichkeiten und soziale Systeme, Beratung fokussiert auf Problem-Ressourcen-Konstellationen und versucht, für Problemkonstellationen entsprechende Hilfesysteme zu aktivieren (Redlich 1997a, 153).
- *Psychische vs. psychosoziale Problemen*: Beratung in der Sozialen Arbeit rückt die materiellen, sozialen und ökologischen Lebensbedingungen der Klienten mehr in den Fokus als Beratung in der Psychotherapie. Im Zentrum von Interventionen steht immer auch die Unterstützung bei der alltäglichen Lebensführung. Lebensweltliche und Bewältigungs-Perspektiven stehen daher mehr im Fokus als Persönlichkeits- oder Verhaltensänderung, auf die Psychotherapie eher fokussiert ist (Ansen 2006).

Gesprächsführung, Beratung und Psychotherapie sind keine scharf trennbaren Methoden, sie liegen eher klassifikatorisch auf verschiedenen Ebenen. Psychotherapie wird von einigen Autoren als ein Sonderformat von Beratung aufgefasst (Schiersmann & Thiel 2009, 84), oder es wird zwischen Psychotherapie und Beratung auf der Ebene der Methoden gar nicht unterscheiden. Conen vertritt diese Position – zirkuläres Fragen oder eine ressourcenorientierte Haltung sei für sie im Kontext von Therapie dasselbe wie im Kontext von Beratung (Conen 2006, 193). Die Unterschiede lägen vor allem in den Zuschreibungen von Krankheit oder auffälligem Verhalten und den Zuweisungen der finanzierenden Kostenträger (Krankenkasse oder Jugendamt). Dennoch sollen im Folgenden (in Anlehnung an Rahm 2004) einige Unterschiede zwischen Gesprächsführung, Beratung und Psychotherapie skizziert werden:

	Professionelle Gesprächsführung in der Sozialen Arbeit	Psychosoziale Beratung	Psychotherapie
Zielgruppe	Organisationsmitglieder und weitere Fachkräfte; Klienten und deren Angehörige	Rat suchende/Klienten mit mindestens zeitweiliger Fähigkeit zur Problemdistanz	Rat suchende/Klienten oder Patienten auch ohne Fähigkeit zur Problemdistanz
Ziele	Je nach Kontext und Anlass: Information und Austausch; kooperative Problemlösung, Planung/Koordination Handeln Kontakt und Begegnung	Bearbeitung aktueller Probleme, Konflikte, Anliegen; Aktivierung vorhandener/brachliegender Ressourcen	Bearbeitung aktueller/ biografisch älterer Probleme od. Konflikte, Reorganisation der Persönlichkeit
Prozesse	Je nach Gesprächsform: Prozess systematischen Informierens, Klärens, Planens, Problemlösens	Systematischer Veränderungsprozess, ressourcenaktivierend, problembearbeitend	Offener Veränderungsprozess, stützend, ressourcenaktivierend, konfliktbearbeitend
Methoden	Je nach Kontext und Auftrag, Themen- und Problemkonstellation sach- und/oder beziehungsorientiert.	Je nach Arbeitsfeld, Institution und Konzept, immer beziehungsorientiert	Je nach Institution, Therapiekonzept und Problem, immer beziehungsorientiert
Involvierung	Unterschiedliche Involvierung: je nach Gesprächsform gering bis hoch; mindestens Handeln, Denken, Emotionen	Emotionale Tiefung und starke Involvierung: System, Handeln, Denken, Fühlen, Bilder	Totale Involvierung: System, Handeln, Denken, Fühlen, Bilder und Körperreaktionen
Setting	Vom Einzelgespräch bis zu langfristigen Gesprächsserien	Kurzfristiger, Auftragsklärung, eingegrenzt	Kurz- oder längerfristig, weniger eingegrenzt
Qualifikation	Mindestens berufliche Grundbildung, allenfalls spezifische Gesprächstrainings	Berufliche Vorbildung nicht geregelt, Ausbildung je nach Ausbildungsinstitut, Supervision/Intervision	Hochschulabschluss, Anerkannte Therapieausbildung, Praxisbewilligung, Lehrtherapie, Supervision/Intervision
Ethisch-rechtlicher Rahmen	Je nach Institution: Personen- und Datenschutz, Berufsethik Berufsverbände	Kein einheitliches Beratungsrecht (Sozialgesetzbuch SGB, Kinder- und Jugendhilfegesetz KJHG), Berufsethik Berufsverbände	Psychotherapiegesetz, Berufsethik Psychotherapeutenverbände

Tab. 1: Unterschiede zwischen professioneller Gesprächsführung, Beratung und Psychotherapie (in Anlehnung an Rahm 2004, Änderungen ww)

1.4 Gesprächsformen in der Sozialen Arbeit

Die Vielfalt der Gesprächsformen in der Sozialen Arbeit ist groß. Die folgende Liste skizziert die Gesprächsformen häufiger Formate und erläutert einige wichtige Merkmale jeder Form. Der Einfachheit halber wurden die Gesprächsformen alphabetisch geordnet.

- Das *Anamnesegespräch* steht am Anfang von Beratungs- und anderen Hilfeprozessen. Dabei werden wichtige Daten zu Klienten und Problemen erhoben. Vorgeschichte, Umfeld, Gründe und Ziele einer Intervention werden aufgenommen, um effektive Voraussetzungen für Unterstützungsmaßnahmen zu schaffen. Die Anamnese kann Teil von Erstgesprächen sein, sie kann aber auch als eigener Teil der Anfangsphase von Hilfeprozessen betrachtet werden.
- Das *Ausbildungs- und Lehrgespräch* ist Teil der Praxisausbildung in der Sozialen Arbeit. Damit werden Studierende in die Institution, ihre Aufgaben und andere praxisbezogene Themen eingeführt. Das Ausbildungsgespräch verbindet didaktische Anliegen (Lernprozesse) mit beraterischen und reflektierenden Elementen.
- Das *Beratungsgespräch* ist ein Gespräch zur Lösung oder Klärung eines Problems oder Anliegens einer Rat suchenden Person. Dabei erarbeiten Rat suchende mit Beratern zu deren Anliegen gemeinsam Lösungen (intransitiver Aspekt des „Sich-Beratens“) und/oder lassen sich aus fachlicher und Expertensicht beraten (transitiver Aspekt: „jemanden beraten“).
- Das *Einführungsgespräch* macht Studierende, Praktikanten, neue Mitarbeiter oder Klienten mit Gegebenheiten in Institutionen bekannt. Es kann auch ein Teil von Ausbildungsgesprächen sein. Der Schwerpunkt liegt auf der Information der Gesprächspartner.
- Das *Eintrittsgespräch* wird sofort nach der Aufnahme in teilstationäre oder stationäre Einrichtungen geführt. Es hat den Zweck, Unsicherheiten und Ängste der Übergangssituation abzubauen und den Klienten das Ankommen in der Institution zu erleichtern. Im Gespräch werden situationsnah Informationen zur Institution und zu den Modalitäten der Aufnahme gegeben, und es wird nach dem aktuellen Befinden und den Bedürfnissen der Klienten gefragt.
- Das *Elterngespräch* dient der Kooperation von Eltern und Fachkräften der Sozialpädagogik in teilstationären oder stationären Einrichtungen, in denen Klienten platziert sind. Das Elterngespräch ist in der Regel nicht Beratung von Eltern: Im Fokus stehen die platzierten Klienten, meist nicht die ganze Familie (vgl. Familiengespräch). Es dient der Sicherung von Platzierungserfolgen und der gemeinsamen Arbeit an einer stationären Maßnahme.

- Das *Erstgespräch* dient in der Sozialarbeit und Sozialpädagogik der Kontext- und Auftragsklärung: Fragen nach dem persönlichen, sozialen und institutionellen Kontext einer Anfrage, nach dem Auftrag und Angebot der Institution der Sozialen Arbeit und dem Anliegen und der Vorgeschichte der anfragenden Klienten sind wesentlicher Bestandteil des Erstgesprächs. Fragen und Erfassungstechniken stehen im Vordergrund.
- Die *Familienberatung* stellt das ganze Familiensystem oder die Arbeit mit Teilsystemen der Familie (Ehepaar-, Eltern-, Geschwistersystem oder erweiterte Familie) ins Zentrum der beraterischen Aktivität. Familienberatung ist meist ein ambulantes und spezialisiertes Beratungsangebot von Sozialarbeitern oder Psychologen, die Rat suchende Familien bei der Lösung von Problemen unterstützen, ohne ihnen Lösungen aufzudrängen.
- Das *Familiengespräch* kann im Rahmen von stationären Platzierungen den Fokus der Elterngespräche erweitern. Je nach Auftrag steht hier die ganze Familie im Zentrum der Arbeit. Anleitung und Information, aber auch Beratung oder Austausch und Reflexion der Familie sind in Familiengesprächen mit Fachkräften mögliche Ziele.
- Das *Feedbackgespräch* ermöglicht systematische Rückmeldung über die Zusammenarbeit in klienten- oder teambezogenen Prozessen. Es dient der Auswertung und Verbesserung der Kooperation und der Vorbeugung von Konflikten (Schwäbisch & Siems 1998).
- Das *Gruppengespräch* ist ein themenzentriertes und offen geführtes Gespräch (TZI) in meist freiwilligen Gruppen im Rahmen von Jugendarbeit, Jugendbildung und Selbsthilfe. In stationären Einrichtungen ist das Gruppengespräch wesentlicher Teil der Gestaltung des stationären Behandlungssettings. Es dient der Klärung des Gruppenalltags und pädagogischen Zielen für die Gruppe und einzelne Klienten, die in der Regel dann zur Teilnahme verpflichtet sind.
- Die *Helferkonferenz* bringt alle wesentlichen in einem systemisch orientierten Hilfeprozess beteiligten Fachkräfte des Helfersystems aus verschiedenen Professionen an einen Tisch, um die verschiedenen (materiellen, psychosozialen, therapeutischen, medizinischen, juristischen) Hilfeleistungen zu koordinieren. Die Helferkonferenz wird in der Regel im Rahmen von Case-Management als regelmäßiges Instrument der Hilfeplanung, Koordination und Reflexion genutzt.
- Als *Hilfeplangespräch* wird in der deutschen Sozialpädagogik das regelmäßige Gespräch von Klienten und Fachkräften der Sozialen Arbeit bezeichnet, das Feststellungen über den erzieherischen Bedarf, die Art der zu gewährenden Hilfe und die notwendigen Leistungen für die Hilfe an Klienten erlaubt.

Das Hilfeplangespräch ist nach § 36 KJHG gesetzlich vorgeschrieben. Klienten müssen an diesem Gespräch zwingend teilnehmen.

- Das *Informationsgespräch* dient ausschließlich der Weitergabe wichtiger Informationen an Beteiligte. Es ist, obwohl es heute viele Möglichkeiten elektronischer und schriftlicher Informationsvermittlung gibt, immer noch unverzichtbar, da durch persönlichen Kontakt Missverständnisse ausgeräumt und Verständnis und Motivation für Entscheidungen hergestellt werden können (Steiger & Lippmann 1999, 96).
- Das *Klärungsgespräch* ist ein systemisch und klientenzentriert orientiertes Konzept des Beratungsgesprächs mit Einzelnen, Paaren oder Gruppen. Es hat die Selbst-, Kommunikations-, Persönlichkeits- und Systemklärung der Klienten zum Thema (Thomann & Schulz von Thun 2003).
- Die *kollegiale Beratung/Intervision* ist kollegiale Selbstberatung einer Gruppe von Fachkräften (Lehrer, Sozialarbeitende, Ärzte), die ohne Leitung, Supervisor oder externe Berater, aber nach einem Gesprächsphasenplan strukturiert berufliche Probleme bearbeiten (Mutzeck 2008a; Schlee 2004).
- *Konferenzen* sind offizielle Arbeitssitzungen, meist in Großgruppen und im Rahmen größerer Institutionen, die Information und Arbeitsplanung, seltener kooperative Entscheidungsprozesse zum Thema haben. Sie werden in der Regel hierarchisch geführt und sind hoch strukturiert.
- Im *Konfliktgespräch* werden Konflikte zwischen Personen oder in Gruppen nach einer Systematik bearbeitet, die deeskalieren und Probleme lösen soll. Es kann, richtig geführt, faire Streitkultur und offene Verhandlung zu Konflikten ermöglichen, Verliererrollen verhindern und die Kooperation zwischen Partnern wiederherstellen (Berkel 1999; Zuschlag & Thielke 1998).
- Das *Kontraktgespräch* ist Teil der Auftragsklärung im Beratungsprozess. In einem Kontraktgespräch wird eine wechselseitige Übereinkunft, ein Vertrag oder Arbeitsbündnis erarbeitet. Im Zentrum stehen ein gemeinsames Problemverständnis, Zielsetzungen, Rollen, Aufgaben und die zeitliche Dauer einer Beratung sowie Prioritäten und die gemeinsame Planung der Beratungsarbeit (Germain & Gitterman 1999; Kähler 2005).
- Das *Krisengespräch* ist Teil von Kriseninterventionen. Es ist ein an Krisensituationen angepasstes Beratungsgespräch, in dem aktiv, stark strukturierend, zeitlich begrenzt und direktiv die unmittelbare Bewältigung von Krisen angestrebt wird (Weber 2003, 71ff.).
- Das *Kritikgespräch* übt legitime Kritik an Verhaltensweisen (nicht an den Personen selbst). Die Legitimation speist sich dabei aus Vereinbarungen, Regeln, definierten Erwartungen oder moralisch-ethischen Standards. Das Kritikgespräch konfrontiert Klienten oder Mitarbeiter mit diesen bemängelten

Verhaltensweisen mit dem Ziel einer Verhaltensänderung der kritisierten Personen (Benien 2003, 197ff.).

- Das *Mitarbeitergespräch* ist ein meist jährlich wiederkehrendes Gespräch zur Auswertung von Leistungs- und Verhaltenszielen von Mitarbeitern in der beruflichen Zusammenarbeit. Es wird in der Regel von den direkten Vorgesetzten geführt und beinhaltet Feedback, Zielvereinbarungen und Entwicklungsplanung (Arbeitsschwerpunkte, Aufgaben, Weiterbildung) (Benien 2003, 244ff.).
- Das *Schlechte-Nachrichten-Gespräch* dient dazu, für den Empfänger subjektiv schwierige Mitteilungen oder Hiobsbotschaften (bspw. zum Tod von Angehörigen, zu Kündigungen, zu Sanktionen oder dem Entzug von Hilfemaßnahmen oder zur Ankündigung von Eingriffen) angemessen zu überbringen und verarbeitbar(er) zu machen. Menschen reagieren auf schlechte Nachrichten häufig mit Abwehr und heftigen Gefühlen. Mit diesen Reaktionen muss angemessen umgegangen werden (Steiger & Lippmann 1999, 301).
- Im *Standortgespräch* wird in größeren Abständen die Entwicklung von Klienten thematisiert und werden weitere Interventionsmaßnahmen geplant. In der Regel sind dabei Auftraggeber (Angehörige, Kostenträger), Vertreter der begleitenden Institutionen (Lehrer, Werkmeister, Sozialpädagogen) und Klienten anwesend. Rückmeldung, Situationsanalyse, Zielsetzungen und Planung weiterer Interventionen sind Gegenstand des Gesprächs. Der Ausdruck wird auch für Mitarbeitergespräche verwendet.
- Die *Supervision* ist Beratung von Fachkräften der Sozialen Arbeit zur Reflexion beruflichen Handelns, zur Sicherung von beruflichen Standards und von Qualität und zur Bearbeitung problematischer Situationen im beruflichen Alltag. Sie wird in Ausbildung und beruflichem Alltag eingesetzt und zählt als Methode der Sozialen Arbeit (Galuske 2003, 295ff.; Stimmer 1999, 510ff.).
- Die *Teamsitzung* ist die regelmäßige, geleitete und protokollierte Zusammenkunft der Mitarbeiter von Teams. Sie dient der internen Kommunikation, Reflexion und Planung der gemeinsamen Arbeit, dem Austausch und der Klärung von sachlichen und psychosozialen Problemen. Dass Teams tatsächlich einen gemeinsamen Auftrag haben, z.B. mit gemeinsamen Klienten oder Projekten, ist Voraussetzung für effektive Teamsitzungen.

1.5 Merkmale guter Gesprächsführung

In den meisten Lehrbüchern zu Kommunikation, Gesprächsführung oder Beratung wird darauf hingewiesen, dass Gesprächsmethoden und -techniken situativ eingesetzt werden sollten, dass es keine Patentrezepte für gute Gespräche gibt und dass generell das Gespräch ein dialogisches, koproduktives Geschehen ist, kaum normierbar und nicht standardisierbar. Wie lassen sich dann situationsübergreifende, allgemeine Merkmale von guter Gesprächsführung angeben? Gute Gespräche auf der Basis einer guten *Gesprächsführung* haben Gemeinsamkeiten, sie weisen gewisse Merkmale auf. Nach Benien (2003, 16) sollte eine gute Gesprächsführung Folgendes leisten:

- Sie ist *klar* und *explizit* statt verwickelt, einseitig und unklar: Das könnte zum Beispiel bedeuten, dass man Möglichkeiten und Grenzen einer Beratung klar benennt, statt Klienten in unrealistischen Erwartungen oder in Unklarheit über die Hilfemöglichkeiten zu belassen.
- Sie *reagiert situationsangemessen*, statt Wahrheit und Logik der Situation zu verleugnen: Das hieße etwa, sich in einem Konfliktgespräch nicht übertrieben beschwichtigend oder mit harmonisierender Freundlichkeit zu verhalten, sondern dem Ernst der Situation entsprechend.
- Sie *handelt metakommunikativ*, statt das Gespräch unreflektiert und automatisch ohne Notbremse voranzutreiben: Dies könnte bedeuten, dass man in einem Beratungsgespräch Zweifel anspricht, ob der Klient das Thema vertiefen will, statt immer weiter in die Tiefe zu bohren.
- Sie *hört zu*, statt sich automatisch zu rechtfertigen und zu verteidigen, ständig selbst zu reden und abzuschweifen: Das scheint trivial, ist aber in Kritik- und Konfliktgesprächen, wenn man angegriffen und kritisiert wird, nicht so einfach, wie es aussieht.
- Sie *drückt sich aus*, statt zu mauern, eisig zu schweigen, sich abzukapseln und herunterzuschlucken: Das hieße zum Beispiel, auch in emotional belasteten und konflikthafter Beziehungen das eigene Verletztsein zu äußern.
- Sie reagiert *selbstgeklärt* statt mit innerem Durcheinander und Doppelbotschaften: Das könnte bedeuten, dass man als Sozialpädagogin in einem eingreifenden Arbeitsfeld Eingriffe, Sanktionsmöglichkeiten und Hilfeangebote trennt, Freiwilligkeit und Eingriff deutlich macht, statt alles miteinander zu vermischen oder – sehr beliebt in der Sozialen Arbeit – paradoxe Freiwilligkeitserwartungen zu stellen.
- Sie verfügt über gute *Wahrnehmung nach innen und außen*, statt unbemerkten Projektionen und Übertragungen aufzusitzen: Das könnte zum Beispiel bedeuten, dass man Ärger und eigenen Widerstand, Antipathie oder erotische Anziehung, Expertenfallen oder blinde Flecken bemerkt.

- Sie pflegt das „*Ich*“ und die *Sprache der Verantwortung*, statt nur „man“, „es“, „wir“ und „du“, sie äußert Wünsche statt Vorwürfen, Manipulation und Taktik: Das könnte heißen, eigene Ziele offen und unstrategisch zu benennen.
- Sie reagiert *ehrlich* und *wahrhaftig* statt listig, gerissen und finnenreich: Das könnte bedeuten, dass man einen Konflikt offen und direkt mit der Person klärt, statt sie bei Kollegen oder Vorgesetzten anzuschwärzen.
- Sie reagiert *selektiv authentisch* statt in ungeschützter, grenzen- und verantwortungsloser Offenheit: Das könnte bedeuten, dass man in einem Erstgespräch erst einmal zuhört und Informationen einholt, bevor man eigene Betroffenheit äußert oder schon Bewertungen abgibt.
- Sie bleibt *konkret*, statt abzulenken und um den heißen Brei herumzureden: Das hieße zum Beispiel, in einem Konflikt beim Thema zu bleiben, es anzusprechen, aber nicht die ganze gemeinsame Vergangenheit für den Konflikt einzuspannen.
- Sie ist *direkt*, statt hintenherum, mit Tratsch, Klatsch oder übler Nachrede zu arbeiten: Das ist besonders bei Konflikten in Teams nicht immer einfach. Oft fällt es weniger schwer, sich bei einer Teamkollegin zu erleichtern, als den betroffenen Kollegen direkt anzusprechen.
- Sie ist *achtungsvoll* sich und anderen gegenüber: Das könnte heißen, dass man berechnete Tendenzen zu Antipathie oder Aggression bei sich reflektiert und dabei sich selbst und anderen gegenüber die Wertschätzung nicht verliert.

Selbstverständlich erlaubt ein *direkter* Zugang zum guten Gespräch anhand solcher Merkmale nur eine Annäherung an gelingende Gesprächsführung. Die Beispiele zeigen, wie wichtig die konkrete Gesprächssituation bleibt. Problematisch an solchen Listen ist auch die Fülle relevanter Kriterien, sie macht die Kennzeichnung unübersichtlich. Auch reicht eine „musterschülerhafte Einhaltung“ der Vorgaben nie aus. Ob ein Merkmal hilfreich ist, entscheidet sich nur in der Situation und im Wie der Umsetzung.

Ein zweiter Weg zum guten Gespräch führt über das Ideal der doppelten Stimmigkeit von Situation und Person (Schulz von Thun 2002). Das gute Gespräch muss sowohl zu mir als Person als auch zur Situation und zum Kontext passen. Damit eine *Situation stimmig* ist, muss klar sein,

- *wie es kommt* (Vorgeschichte)
- und welchen Sinn es macht (Zielsetzung), dass
- *ausgerechnet ich* (in welcher Rolle?)
- *ausgerechnet mit dir/euch* (in welcher Zusammensetzung?)
- *ausgerechnet dieses Thema* (wie hat es sich ergeben?) bespreche.

Stimmigkeit der Person setzt wesentlich die innere Klarheit der am Gespräch beteiligten Personen voraus: Sie betrifft das „Was“ des Gesprächs, die Themen, Inhalte, Standpunkte oder Lösungsvorschläge, aber ebenso das „Wie“, nämlich Stil, Prozess, methodisches Vorgehen und richtigen Ton.

Bei der *indirekten* Annäherung an gute Gespräche sind folgende Dimensionen und Leitfragen eine Hilfe (Benien 2003, 17f.):

- *Der gesellschaftliche Rahmen* eines Gesprächs. Hier sind Kultur, Organisation, Zeit, Vorgeschichte, Ort und Räume zu beachten. Helfen können Fragen wie die, ob die Einladung der gemeinsamen Beziehung entspricht, ob genügend Zeit für das Gespräch vorhanden ist, Störquellen ausgeschaltet sind und eine angemessene räumlich-örtliche Situation gewählt wurde.
- *Die soziale und persönliche Deutung des Gesprächs*: Fragen dazu sind, ob alle Gesprächspartner in der gleichen Veranstaltung sind oder die Sozialarbeiterin sich in einem Beratungsgespräch, ihr Klient sich aber in einer amtlich angeordneten Zwangsmaßnahme wähnt. Zu fragen ist auch, ob die Teilnehmer die gleichen Ziele haben, ob diese Ziele auch klar sind oder ob das eigentliche Thema gar nicht auf der Tagesordnung steht. Besteht ein gemeinsames Verständnis des Problems, oder divergieren die Sichtweisen massiv?
- *Die Rollenbeziehungen der Beteiligten*: Sind alle wichtigen Personen anwesend, und in welcher Rolle und Funktion, mit welchem Interesse? Passen die Rollenerwartungen zusammen, und weiß jeder, was er zum Gespräch beitragen sollte? Welchen Projektionen, Übertragungen unterliegen die Beteiligten, und welche alten Konflikte oder Beziehungsstörungen sind wirksam?
- Schließlich die *Stimmung und Persönlichkeitsstrukturen* der Gesprächspartner: Was bringen sie an inneren Voraussetzungen mit ins Gespräch, etwa Erfahrungen, aktuelle Lebenssituation und Stimmung, Eigenarten, Stärken, Schwächen, Werte, Überzeugungen und Motive? Wie sieht die persönliche Wirklichkeit und subjektive Wahrnehmung der Gesprächspartner aus? Tritt man sich und anderen mit Achtung und Wertschätzung gegenüber, und welche Projektionen, Übertragungen und Gegenübertragungen sind bei den Personen wirksam? Und schließlich: Welche alten oder aktuellen Konflikte oder Beziehungsstörungen könnten im Gespräch zu wirken beginnen?

Diese Merkmale sind idealtypisch und liefern deshalb nur Anhaltspunkte: Die Realität von Gesprächen ist immer komplexer und entspricht nicht einfach theoretischen Modellvorstellungen, gerade weil das Gespräch ein dialogisches und offenes Geschehen ist. Es handelt sich um wertvolle, aber interpretationsbedürftige Hilfen.

1.6 Strukturmerkmale beruflichen Handelns in der Sozialen Arbeit

Soziale Arbeit in ihrer heutigen Form hat drei Kernaufgaben (Spiegel 2004, 34). Dies sind die Gewährung von *Hilfen in materiell prekären Verhältnissen*, die Unterstützung bei der *Erziehung und Bildung in riskanten Lebenssituationen* und die *Unterstützung bei der Bewältigung von Alltagsaufgaben*, die Adressaten vorübergehend oder dauerhaft nicht aus eigener Kraft bewältigen können. Soziale Arbeit ist Teil des Sozialstaats und gibt Unterstützung bei unversicherbaren *Risiken der Lebensführung* mit dem Ziel, gesellschaftliche Normalität zu gewährleisten. Zentral ist der Fokus auf psychosoziale (d.h. soziale und psychische) Probleme. Spiegel nennt vier theoretische Bezugspunkte moderner Sozialer Arbeit (Spiegel 2004, 35):

- Desintegration und gesellschaftlichen Ausschluss vermeiden,
- soziale Probleme in einem systemischen Verständnis bearbeiten,
- eine ausgeprägte Lebenswelt- und Alltagsorientierung,
- sozialpolitische, kommunale, institutionelle Dienstleistungen.

Als wesentliche Grundstruktur Sozialer Arbeit beschreibt Spiegel die wechselseitige Bedingtheit von *staatlichem Auftrag, institutioneller Organisation und personenbezogener Arbeit* an psychosozialen Problemen. Die sozialpädagogische Familienbegleitung als Arbeitsfeld hat beispielsweise einen Auftrag zur Sicherung des Kindeswohls und zur Unterstützung der Familie im Alltag (je nach Fall Kontroll- und Hilfeauftrag) und arbeitet mit bestimmten (systemischen, ressourcen- und lebensweltorientierten) Methoden. Als Institution zeichnet sie sich durch eine ausgesprochen aufsuchende Struktur und durch die Vielfalt von Kooperationen mit anderen Stellen aus. Die personenbezogene Arbeit findet in der Lebenswelt der Familie mit deren Anliegen und in deren Alltag statt.

Gespräche (personale Begegnung und kommunikative Problemlösung) sind also immer im Kontext des gesellschaftlichen Auftrags (Normalisierung) zu sehen, im Rahmen einer Institution (Vertreter einer Organisation) mit Fokus auf die dialogische Arbeit mit Klienten (Unterstützung, Partizipation und Lebensbewältigung).

In diesem Buch wird, wie erläutert, die These vertreten, dass das Gespräch *die soziale Form des methodischen Handelns* in der Sozialen Arbeit ist. Methodisches Handeln legitimiert sich durch den beruflichen Auftrag und Kontext, die Rahmenbedingungen der Institution und die Aufgabe der Fachkraft. Diese erarbeitet in der persönlichen Begegnung und Auseinandersetzung mit den Gesprächspartnern Lösungen für die zu bearbeitenden Probleme.

Berufliches Handeln in der Sozialen Arbeit weist im Vergleich zu anderen Professionen wie Ärzten, Psychologen oder Juristen deutlich andere Merkmale auf. Wenn ein Sozialpädagoge im Rahmen einer Familienbegleitung zum Bei-

spiel am Alltag einer Familie teilnimmt, in deren Wohnung und unter den Bedingungen ihrer Lebenswelt deren Alltag, Erziehungsverhalten, Umgang mit Haushalt und Finanzen partnerschaftlich unterstützt, so geschieht dies unter völlig anderen Strukturbedingungen, als sie z.B. in einer psychotherapeutischen, ärztlichen oder Rechtsanwaltspraxis zu finden sind. Da handeln Experten alltagsfern, in Distanz zur Lebenswelt und relativ autonom.

Die Strukturbedingungen professionellen Handelns (alltagsfern oder alltagsnah, mit freiwilligen oder unfreiwilligen Klienten, als Experten- oder kooperatives Handeln, in professioneller Autonomie oder institutioneller Abhängigkeit) wirken bis in die konkrete Gesprächsinteraktion hinein. Im Folgenden werden sieben solche Bedingungen im Anschluss an Spiegel und Galuske (Spiegel 2004; Galuske 2003) beschrieben und wird ihre Bedeutung für das Gespräch in der Sozialen Arbeit erläutert.

- das *doppelte Mandat* – Hilfe und Kontrolle,
- die subjektive *Wirklichkeitskonstruktion* und das Bedürfnis nach *Handlungsregulation* von Klientinnen und Klienten,
- das *Technologiedefizit* kooperativen Handelns,
- der ethische Anspruch an *Koproduktion* und *dialogische Verständigung*,
- die professionelle *Allzuständigkeit* und der geringe Grad an Spezialisierung,
- die *fehlende Monopolisierung* von Tätigkeitsfeldern und
- die *Durchsetzung von Kompetenzansprüchen* unter Alltagsnähe.

Doppeltes Mandat (Hilfe und Kontrolle) oder multiple Mandate: Soziale Arbeit ist gesellschaftlich definierte und institutionell organisierte Hilfe; sie bewegt sich zwischen den Bedürfnissen der Klienten, eigener fachlicher Einschätzung und dem institutionellen oder gesellschaftlichen Auftrag (Spiegel 2004, 37f.; Müller 2006). Diese verschiedenen Mandate kollidieren oft strukturell; das zeigt sich etwa bei pädagogischen Maßnahmen, Leistungskürzungen in der Sozialhilfe, Nichtzuständigkeit im Migrationsbereich oder unfreiwilligen Beratungen. Soziale Arbeit kann recht selten ausschließlich anwaltschaftlich im Sinne ihrer Klienten agieren. Insofern ist der Kundenbegriff in der Sozialen Arbeit strukturell verfehlt. Fachkräfte müssen sich immer auf allen drei Auftragsebenen bewegen – und einen Balanceakt zwischen Klientenmandat, der eigenen Fachlichkeit und gesetzlichen oder institutionellen Mandaten vollziehen. In der Regel verfügen sie dabei über Handlungsspielräume, die eine fachlich-persönliche Ausgestaltung ermöglichen, ohne dass gesellschaftlich-institutionelle Zusammenhänge negiert werden müssten.

- Der Bezug des eigenen Handelns auf Klienteninteressen, die eigenen fachlichen Einschätzungen und gesetzliche oder institutionelle Mandate müssen im

Gespräch berücksichtigt und metakommunikativ geklärt werden. Nehmen wir ein Beispiel: In einer Klasse ist es zu Mobbing gekommen. Der Lehrer will in dieser Situation vor allem eines – in Ruhe unterrichten können; der Schulleitung geht es primär um den guten Ruf der Schule; die mobbenden Jugendlichen streiten alles ab, und Eltern und gemobbte Jugendliche wollen dringend eine Klärung der Situation: Wessen Auftragnehmer bin ich nun als Schulsozialarbeiter? Die Klärung der Mandatsfrage ist in einem solchen Fall zentral für eine gelingende Kommunikation.

- Fachliche und institutionelle Handlungsspielräume zwischen Hilfe und Kontrolle, eigener Einschätzung, institutionellem Auftrag und Klientenwünschen sind zu berücksichtigen und gegebenenfalls zu deklarieren.

Wirklichkeitskonstruktion und Handlungsregulation: Was Menschen bei ihrer Alltagsgestaltung und -bewältigung als gelingend oder problematisch empfinden, wie sie es erklären und damit umgehen, ist das Ergebnis ihrer individuellen Deutungsmuster und ihrer Konstruktion von Wirklichkeit (Watzlawick, Beavin & Jackson 2011; Spiegel 2004, 38ff.). Diese Muster sind subjektiv und selektiv. Die Sichtweisen von Klienten sind den Sichtweisen von uns als Fachkräften prinzipiell gleichwertig. Sie sind ernst zu nehmen, auch wenn sie als fremd oder unverständlich erscheinen. Sie müssen systematisch erfasst und strukturell berücksichtigt werden.

- Im Gespräch gibt es immer viele subjektive Sichtweisen zu einem Problem. Die Sicht der Fachkraft unterscheidet sich häufig von der von Klienten, Veränderung lässt sich aber nur unter Einbezug der subjektiven Sicht der Gesprächspartner erreichen.
- Das hindert Fachkräfte der Sozialen Arbeit nicht daran, *ihre* Interessen, Wirklichkeitsmodelle und Deutungsmuster transparent zu machen und Klienten „zuzumuten“.
- Handlungen von Klienten sind Ergebnis ihrer Bedürfnisse, Motive und Bewertungsprozesse, all dies ist zentral für das Verstehen auch von Unverständlichem. Bedürfnisse und Motive sollten erfragt und ernst genommen werden.
- Emotionen, ihre Ausdrucksformen und die Bewältigung vor allem negativer Emotionen müssen vor dem Hintergrund kultureller Bedeutungen interpretiert werden, am besten durch die Betroffenen selbst.

Technologiedefizit: Komplexität und Unvorhersehbarkeit sozialer Prozesse bedingen ein Technologiedefizit der Sozialen Arbeit (Spiegel 2004, 42f.). Es ist nicht möglich, Handeln und im Besonderen Gespräche „technisch“ zu steuern, zu kontrollieren und Wirkungen exakt vorherzusagen, auch wenn wir uns von methodischem Handeln vorherzusagbare Wirkungen erhoffen.

- Mit Wirksamkeitsversprechen sollten wir daher vorsichtig umgehen, oft können solche Versprechen nicht eingelöst werden.
- Bei der Vorbereitung von Gesprächen muss die Dynamik von Kommunikation und Kooperation berücksichtigt werden; es ist günstig, sich des Hypothesencharakters bewusst zu sein und sich nicht starr auf Gesprächsraster oder methodische Vorlieben zu fixieren. Auch lösungsorientierte Fragen können deplatziert sein, z.B. wenn der Klient zum dritten Mal in einer Woche die lösungsorientierte Wunderfrage beantworten muss.
- Jedes Gespräch ist ein Unikat, es ist auf die aktuelle Situation eines Menschen bezogen. Ein Gespräch kann immer einen unvorhersehbaren Verlauf nehmen, Ungewissheit ist ein konstitutives Merkmal von Kommunikation und Interaktion. Flexibilität und Adaption an die Situation sind daher in hohem Maße geboten – manchmal ist im Gespräch richtig, was in der Vorbereitung noch falsch schien.

Koproduktion und dialogische Verständigung: Personenbezogene Dienstleistungen wie Gespräche entstehen *uno actu*, sie werden gleichzeitig „produziert und konsumiert“, und dies immer in Kooperation mit den Gesprächspartnern (Spiegel 2004, 43f.). Dies setzt auch in widrigen Kontexten oder Situationen ein Verständnis von Koproduktion und Dialog voraus.

- Ohne dialogische Verständigung und Koproduktion bleiben auch noch so sorgfältig geplante Interventionen wirkungslos.
- Der Wille zur Partizipation und dialogischen Verständigung muss auch unter Bedingungen der Unfreiwilligkeit durchgehalten werden können.
- Aushandlungsprozesse sind dazu wichtige Bestandteile von Gesprächen.
- Der eigene Anteil an der Kooperation wird verantwortlich wahrgenommen.
- Die (mitunter begrenzte) Verantwortungsfähigkeit der Klienten muss eingeschätzt und berücksichtigt werden. Die daraus resultierenden Deutungsmuster und Handlungsstrategien werden als andersartig, aber als prinzipiell gleichwertig betrachtet.
- Vorhandene Ungleichheit, also Macht- und Verantwortungsgefälle im Gespräch, ist zu minimieren; Mitverantwortung und Mitentscheidung sind den Klienten so weit wie möglich und verantwortbar zuzusprechen und auch zuzumuten.

Allzuständigkeit und eher geringe Spezialisierung: Die Problem- und Aufgabengebiete der Sozialen Arbeit überschneiden sich regelmäßig und strukturbedingt mit denen anderer Berufsgruppen. Sie lassen sich von diesen oft nicht scharf abgrenzen (Galuske 2003, 35ff.). Zielvorstellung ist dabei die gute Kooperation

zwischen den Berufsgruppen unter Wahrung der jeweiligen Zuständigkeiten und Kompetenzen:

- Die Klärung von Zuständigkeiten und Problemlöseressourcen ist ein wichtiger Bestandteil sowohl in Klientengesprächen als auch in Gesprächen mit anderen Fachkräften in der interdisziplinären Zusammenarbeit.
- Die strukturellen Überschneidungen verlangen auch die Thematisierung der Grenzen von Interventionen oder der Selbstbegrenzung der eigenen Zuständigkeit.
- Zur Klärung gehört auch der Verweis auf weitere Hilfeinstanzen oder beteiligte Fachkräfte.
- Das Wissen um weitere beteiligte oder zu beteiligende Personen, Instanzen, Institutionen, Berufsgruppen sollte daher im Gespräch genutzt werden.

Fehlende Monopolisierung von Tätigkeitsfeldern: Anders als die klassischen Professionen (Medizin, Theologie und Rechtswissenschaften) sind Sozialarbeiter nur selten alleine für eine Fallbearbeitung zuständig (Galuske 2003, 38f.). Soziale Arbeit vollzieht sich fast immer in multiprofessionellen Kontexten. Schulsozialarbeiterische Aufgaben überschneiden sich mit den Aufgaben von Lehrern, Schulpsychologen und Sonderpädagogen, die Arbeit der Sozialpsychiatrie überlagert sich mit der von Psychotherapeuten, Ärzten und Pflegepersonal. Die Soziale Arbeit hat in den letzten Jahrzehnten in dieser Multiprofessionalität eigene Arbeitsschwerpunkte definiert und sich als eigenständige Profession etabliert.

- Eigene Zuständigkeiten sind im Gespräch zu klären und auch durchzusetzen.
- Der spezifische Zugang der Sozialen Arbeit in multiprofessionellen Kontexten wird deutlich gemacht und vertreten.

Durchsetzung von Kompetenzansprüchen bei Problemen des täglichen Lebens: Für Laien ist bei alltagsnahen Tätigkeiten häufig schwer einsehbar, warum es da eines Experten bedarf und worin die Expertise der Sozialen Arbeit besteht (Galuske 2003, 39f.). Wissensbasis und methodisches Können gerade von lebensweltorientierter und alltagsnaher Sozialarbeit sind für Klienten nicht immer durchschaubar. Die Voraussetzungen sollten deshalb deutlich gemacht werden, denn als Experte wahrgenommen zu werden, ist auch eine Voraussetzung der Wirksamkeit von Interventionen.

- Bei aller Partizipation und Koproduktion sollte die Professionalität der Hilfe (im Unterschied zur Laienhilfe) deutlich gemacht werden.
- Zweifel an der Professionalität sollten als Gesprächsstörungen behandelt werden, da sie die Position der Sozialpädagogin oder des Sozialarbeiters un-

tergraben. Dann ist Metakommunikation und Klärung der Zusammenarbeit erforderlich, damit die Hilfe nicht ins Leere läuft oder entwertet wird.

Weiterführende Literatur

- Beck, Klaus (2007). Kommunikationswissenschaft. Konstanz: UVK (UTB basics).
[2., überarbeitete Auflage 2010]
- Burkart, Roland (2002). Kommunikationswissenschaft: Grundlagen und Problemfelder. Umriss einer interdisziplinären Sozialwissenschaft (4., überarbeitete und aktualisierte Auflage). Wien: Böhlau (UTB).
- Delhees, Karl H. (1994). Soziale Kommunikation: Psychologische Grundlagen für das Miteinander in der modernen Gesellschaft. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Galuske, Michael (2003). Methoden der Sozialen Arbeit: Eine Einführung. Weinheim: Juventa.
[9., ergänzte Auflage 2011]
- Schulz von Thun, Friedemann (2002). Das „innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
[Sonderausgabe 2011]
- Spiegel, Hiltrud von (2004). Methodisches Handeln in der Sozialen Arbeit: Grundlagen und Arbeits-hilfen für die Praxis. München: Reinhardt (UTB).
[4. Auflage 2011]

2 Menschenbild, Handlungstheorie und Grundhaltungen

In den traditionellen Anstalten vergangener Tage wurden Geisteskranke mehr oder minder wie Tiere betrachtet: irrational, kommunikationsunfähig und jenseits jeder Kontrolle. (...) Das behavioristische Menschenbild wurde oft als „mechanistisch“ beschrieben: Die Klienten werden als Maschinen betrachtet, die nicht mehr funktionsfähig sind, jedoch wieder repariert werden können. Die Vorstellung des Klienten bei kognitiven Ansätzen benutzt die Metapher der modernen Maschine, des Computers. Der Klient ähnelt einem unzureichend programmierten Computer und kann repariert werden, sofern irrationale Befehle durch rationale ersetzt werden. Die humanistische Vorstellung hingegen trägt eher botanische Züge. Rogers verwendete viele Metaphern aus dem Bereich der Pflanzen, ihrem Wachstum sowie den Bedingungen, die ein solches eher fördern oder erschweren. Jede dieser Vorstellungen vom menschlichen Selbst hat (...) einen geschichtlichen Hintergrund.

(McLeod 2004, 54f.)

2.1 Menschenbild und Gesprächsführung

Niemand, der in helfenden Berufen arbeitet, kommt ohne Menschenbild aus. Es wird als im Laufe der Biografie gewachsenes, meist implizites Menschenbild in die Ausbildung mitgebracht und sollte sich durch Wissensbildung, kritische Reflexion und Anpassung an Modellvorstellungen und berufsethische Regeln der Sozialen Arbeit annähern. Dass dies gelingt, ist zu hoffen – allerdings gehören subjektive Menschenbilder ebenso wie religiöse oder politische Grundeinstellungen zu den vermutlich stabilsten subjektiven Theorien, über die Menschen verfügen, und sie gehören zu den tiefer liegenden Mustern, die für Kommunikation und Gespräch handlungsleitend sind.

Wohin z.B. die destruktiven Menschenbildannahmen der frühen Suchtkrankenhilfe, wie „primitive Abwehrmechanismen“, „Verleugnung“, „elaboriertes Verteidigungssystem“ (Miller & Rollnick 1999, 23) im therapeutischen Gespräch führen konnten, zeigt ein Zitat von Chuck Dederich, dem Gründer von Synanon, einer der bekanntesten Suchttherapien der 1970er-Jahre. Der aggressiv-feindselige Therapiestil Dederichs hört sich so an: „Nun, Buster, ich werde dir sagen, was du zu tun hast. Und entweder du richtest dich danach, oder du fliegst raus. (...) Dir gefällt es hier nicht? Gott segne dich, ich gebe dir die gleichen Wünsche mit auf den Weg wie allen anderen, die von hier aus direkt in den Knast wandern. So arbeiten wir hier bei Synanon. (...) Schön, geh, tu, was du

nicht lassen kannst. Möglicherweise sehen wir dich dann wieder, wenn du aus dem Zuchthaus kommst oder wenn du dir eine Überdosis gesetzt hast“ (Miller & Rollnick 1999, 22). Das defizitorientierte Menschenbild Dederichs führt direkt zu einem aggressiv-feindseligen Konfrontationsstil, der davon ausgeht, Persönlichkeiten seien erst zu brechen, damit sie ihre Abwehr aufgeben, bevor sie dann wieder aufgebaut werden könnten (ein Muster, das übrigens auch in Varianten der konfrontativen Pädagogik mit der Technik des „heißen Stuhls“ oder anderen Formen von harter Konfrontation wieder auftaucht). Auch wenn diese Zeiten in der Suchtkrankenhilfe schon lange vorbei sind: Der Autor dieser Zeilen hat solchen Therapiegesprächen noch als Praktikant in einer Suchtklinik assistiert. Nach dem Ende des Gesprächs herrschte ein einstündiges Rauchverbot, damit die Patienten sich die emotionalen Eindrücke nicht „wegrauchen“ konnten. Welche Bevormundung und was für ein pessimistisches Menschenbild drückt sich in solchen Regeln aus?

Wenn Fachkräfte über ein ressourcenorientiertes und optimistisches Menschenbild verfügen und ihre Klienten auch in Lebenskrisen oder bei abweichendem Verhalten auf der Basis dieses Menschenbilds wahrnehmen, werden sie konstruktiver und ressourcenorientierter auf sie zugehen, als wenn ihr Menschenbild skeptisch, pessimistisch und defizitorientiert ist, wie dies oben anhand von Dederich beschrieben wurde. Ähnliches gilt für allzu normative oder widersprüchliche Menschenbilder, radikale esoterische oder religiöse Überzeugungen oder ebensolche politische Welt- und Menschenbilder – im Hintergrund aller Kommunikation laufen solche Vorstellungen immer als hilfreiche oder hemmende Leitideen mit.

Auch psychotherapeutische Schulen und Beratungstheorien basieren immer auf einem Menschenbild, meist einem, das einen unabhängigen Individualismus vertritt, eine Lebensperspektive, die von einer weißen „Mittelschicht judäo-christlicher Herkunft geprägt wurde“ (McLeod 2004, 55). Auch wenn sich die Soziale Arbeit als Menschenrechtsprofession auf der Basis der UNO-Menschenrechtsdeklaration bezeichnet (Staub-Bernasconi 2003, 17ff.; 2007, 193f.), sind damit bereits Menschenbildannahmen gemacht: Menschenwürde, persönliche Freiheiten, Gleichberechtigung, Selbstverwirklichung und Solidarität, Gerechtigkeit und soziale Rechte. Wie auch immer das Menschenbild aussieht, es ist ein wesentlicher Bezugspunkt sozialkommunikativen Handelns.

Zum Umgang mit persönlichen, institutionellen und professionsbezogenen Menschenbildern stellen sich einige Fragen: Welches Menschenbild auch immer man seiner beruflichen Tätigkeit im Sozialbereich zugrunde legt, in der Moderne bleibt es eine unter vielen Wahlmöglichkeiten, für Sozialpädagogen oder Sozialarbeiterinnen mit einer religiös oder politisch radikaleren Couleur stellt dies oft eine Herausforderung dar: Sie erfordert die Fähigkeit, zwischen privaten, beruf-

lichen und institutionsbezogenen Menschenbildvorstellungen trennen zu können. Weiter stellt sich die Frage der Kongruenz oder Inkongruenz der Menschenbilder von Fachkräften und ihren Klienten, Institutionen oder Partnern im Hilfeprozess: Ein Klient könnte z.B. kontradiktorische Menschenbildannahmen vertreten (z.B. im Kontext von Migration kollektivistisch, patriarchal und individualisierungskritisch, im Rahmen kirchlicher Sozialeinrichtungen moralisch und wertkonservativ). Zwischen Klienten und Fachkräften geteilte Menschenbildannahmen und Überzeugungen tragen aber wesentlich zum Gelingen von Hilfeprozessen bei. Bestehen hingegen erhebliche Diskrepanzen zwischen bedeutsamen und tief liegenden Einstellungen wie dem Menschenbild, so besteht die Gefahr, dass Klienten von einem Beratungs- oder Gesprächsansatz nicht profitieren, dessen Grundüberzeugungen sie nicht teilen (McLeod 2004, 55). Hier kommt es wesentlich auf die Fähigkeit der Fachkraft an, subjektive Welt- und Menschenbilder der Gesprächspartner zu erkennen und bei Diskrepanzen entsprechend reflexiv zu reagieren: Dies bedeutet je nach Situation, mit dem Klienten und seinen Überzeugungen zu gehen und die Sichtweisen konstruktiv für Hilfeprozesse zu nutzen bzw. umzudeuten. Es kann auch bedeuten, sie metakommunikativ zu klären oder auch sich abzugrenzen und sie zurückzuweisen (z.B. im Falle von Rassismus oder Sexismus). Die Begegnung der Menschenbilder zwischen Gesprächspartnern spielt in jedem Fall eine wesentliche Rolle – mit welchem Geltungsanspruch (absolut, dominant, reflektiert, relativ oder beliebig) werden sie vorgetragen? Werden sie dem Gesprächspartner übergestülpt, bleiben sie völlig im Hintergrund, oder ergeben sie sich als gemeinsames Produkt der Begegnung? Niemand kann auf Dauer gravierende Diskrepanzen zwischen privatem und beruflich-institutionellem Menschenbild ohne kognitiv, emotional oder ethisch belastende Folgen aushalten. Daher lohnt sich der Blick auf die Abstimmung von Menschenbildern – auch hier wäre das Modell der doppelten Stimmigkeit von innerer und äußerer Situation das Ideal (Schulz von Thun 2002).

In der Sozialen Arbeit haben sich einige Vorstellungen vom Menschen als Leitvorstellungen durchsetzen können. Menschen werden als sozial bestimmte, in sozialen Gemeinschaften eingebundene Wesen gesehen, denen wir positiv eine grundlegende Veränderbarkeit, Emanzipierbarkeit und Selbstverantwortlichkeit unterstellen. Entwicklungsfähigkeit und Ressourcen werden betont: Menschen entwickeln und verändern sich in der Interaktion mit ihren Beziehungspartnern ihr ganzes Leben lang; sie werden als flexibel und veränderungsfähig, nicht starr oder festgelegt betrachtet (Stemmer-Lück 2004, 50f.). Sie sind auch in problematischen und kritischen Lebenssituationen Experten für ihr Leben und dessen Deutung, für ihre Bedürfnisse, Wünsche und Ziele. In der humanistisch und systemisch orientierten Tradition wird der Wunsch nach Entwick-

lung und persönlichem Wachstum wie auch nach einem nachhaltig konstruktiven Umgang mit dem eigenen sozialen Nahraum eher optimistisch gesehen.

Das hier vertretene Menschenbild steht in der Tradition der humanistischen Psychologie, psychologischen Handlungstheorie und Kommunikationspsychologie, wie im Forschungsprogramm Subjektive Theorien FST konstituiert (Groeben et al. 1988). Es integriert weiter Elemente aus dem systemisch-lösungsorientierten Denken und der Motivationspsychologie.

Das epistemologische Subjektmodell des FST betrachtet den Menschen als „reflexives Subjekt“ (Groeben et al. 1988, 11). Es geht davon aus, dass Menschen reflektieren und sich kommunikativ mitteilen können, dass sie sinnvoll und nach Interessen und Motiven handeln und fähig zur Rationalität sind.

Es geht weiter davon aus, dass Menschen sich, ähnlich, wie Wissenschaftler dies tun, von ihrer Umwelt distanzieren können und sie mithilfe selbst konstruierter Kategorien beschreiben, erklären und mit Bedeutung versehen. Menschen stellen sich Fragen, entwerfen Hypothesen und verwerfen sie wieder, gewinnen Erkenntnisse und bilden sich Vorstellungen, die zu ihren Orientierungsgrundlagen werden. Im Planen und Handeln haben sie Wahlmöglichkeiten, weshalb sie für ihre Entscheidungen und Handlungen Verantwortung tragen (Groeben et al. 1988, 16). Im Handeln integrieren sie subjektives Wissen, Gedanken, Gefühle, Motive und Bedürfnisse. Allerdings schränkt das FST den Geltungsbereich des Menschenbilds auf den nicht klinischen Bereich ein. Menschen in Ausnahmeständen, in Krisen oder mit psychischen Krankheiten werden davon ausgenommen. Dies wird hier als anthropologische Engführung kritisiert (Gürtler 2005; Lieb 1995): Auch Menschen in schwierigen Lebenssituationen, mit Sucht- oder psychischen Problemen versuchen ihr Leben zu verstehen, sich ihre Problemsituationen zu erklären und sie zu beeinflussen.

Die Annahmen der psychologischen Systemtheorie und Familientherapie zum Menschenbild haben den subjektiven Charakter der Wirklichkeit von Menschen weiter radikalisiert. Sie unterstreichen die Nicht-Zugänglichkeit einer objektiven Wirklichkeit. Sie betonen die subjektiven Konstrukte und inneren Landkarten, welche die Realität des Menschen ausmachen (Schmitz 2011, 17), sowie die Eingebundenheit des Menschen in soziale Systeme. Dies geht so weit, dass Cecchin, Lane & Ray (2002) die Position vertreten, jedes auch noch so verrückte oder abweichende Verhalten stelle einen sinnvollen Bewältigungsversuch in einem schwierigen Kontext dar. Die Autoren illustrieren dies drastisch mit dem Beispiel eines jungen Mannes im Strafvollzug, der beginnt, sich mit Kot zu beschmieren und Kot zu essen. Die in der Psychotherapie entstandene Deutung des Verhaltens zeigt, dass der junge Mann sich dadurch vor den bereits mehrfach erfolgten Vergewaltigungen seiner Mitgefangenen zu schützen versucht (Cecchin, Lane & Ray 2002). Der junge Mann beendet dieses Verhalten in dem

Moment, wo mit ihm andere Möglichkeiten des Selbstschutzes erarbeitet werden. Systemische Ansätze betonen so konsequent und auch unter schwierigsten Bedingungen die Ressourcenorientierung und die Eingebundenheit des Menschen in seinen sozialen Kontext. Weiter wird auch die Sprache („ich weiß erst, was ich sage“) als Konstrukteur menschlicher Wirklichkeit besonders herausgehoben.

Die Motivationspsychologie schließlich weist auf die bedeutsame Rolle von Bedürfnissen, Wünschen und Motiven im menschlichen Leben und deren Funktionen für das menschliche Handeln hin. Selbstwirksamkeitsstreben, Explorationsverhalten und die Ausrichtung des Handelns an Anreizen (Erwartungswert-Theorien) gehören zur motivationalen Grundausstattung des Menschen (Heckhausen & Heckhausen 2006, 3ff.).

2.2 Handlungstheorien und Haltungen

Wie oben ausgeführt, stellen die Grundannahmen zum Menschenbild und zu den Handlungstheorien die Basis für Gesprächskonzeptionen im engeren Sinne dar. Aus Menschenbildannahmen und Handlungstheorien entstehen auch (Wert-)Haltungen. Werthaltungen sind Vorstellungen allgemein wünschbarer Sachverhalte; sie beeinflussen vor allem die Ziele einer gesprächsführenden Person und wirken direkt auf das Gespräch (Cranach & Bangerter 2000, 237). Die folgende Grafik (Abb. 6) verdeutlicht die Zusammenhänge zwischen Menschenbildannahmen, Handlungstheorien, Haltungen und Gesprächskonzeptionen (Mutzeck 2008a, 36).

Aus den hier zugrunde gelegten Menschenbildannahmen und Handlungstheorien lassen sich Grundhaltungen heraus Schälen, die für alle Gesprächsformen hilfreich sind. Im Folgenden werden einige hilfreiche Grundhaltungen für die Gesprächsführung beschrieben; die Aufzählung ist exemplarisch und unvollständig, vielleicht kann sie aber anregen, im Fachwissen, in den Methodenkenntnissen und persönlichen Menschenbildannahmen nach einer eigenen persönlichen Grundhaltung zu suchen.

Der Grundsatz der persönlichen und situativen Stimmigkeit und die Integration in ein persönliches und glaubwürdig vertretenes Repertoire sind besonders wichtig. Nach der Grafik folgen einige Anregungen zur Reflexion des eigenen Menschenbilds und persönlicher Grundhaltungen für Gespräche aus Sicht der relevanten Bezugstheorien.

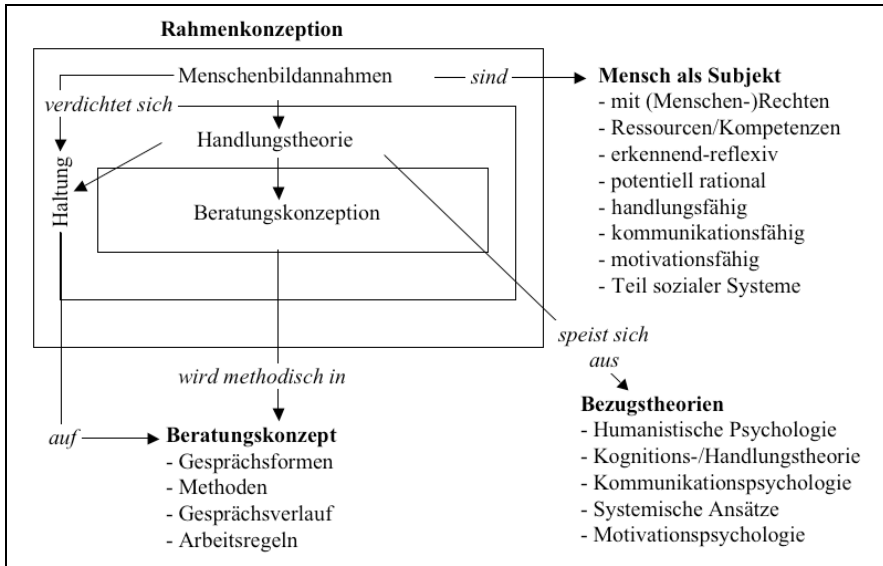


Abb. 6: Menschenbildannahmen – Handlungstheorie – Haltung und Gesprächskonzeption (in Anlehnung an Mutzeck 2008a, 36)

Humanistische Psychologie: Selbstaktualisierung, Subjektivität und Beziehung

Der personenzentrierte Ansatz nach Rogers hat die Bedingungen einer wertschätzenden Beziehung für jedes Gespräch besonders herausgestellt. Die Grundhaltungen der Echtheit (Kongruenz), Wertschätzung (Akzeptanz) und Einfühlung (Empathie) für Beratungs- und therapeutische Beziehungen wurden vom personenzentrierten Ansatz schon früh als bedeutsame Wirkfaktoren erkannt (Seithe 2008; Weinberger 2008). Sie werden mittlerweile als Voraussetzung für alle auf Kooperation und gemeinsame Problemlösung ausgerichteten Gespräche erachtet. Auch die Einsicht in die von Rogers konstatierte Selbstaktualisierungstendenz oder in die Existenz eines subjektiven Erfahrungsfelds bei allen Menschen sollte zur Grundhaltung führen, dass alles Verhalten eines Gesprächspartners einen subjektiven Sinn und „gute Gründe“ hat, dass Bezüge zum Selbstbild von Menschen verstanden werden wollen und dass sehr zurückhaltend mit Bewertungen umgegangen werden sollte.

Die Tatsache anerkennen, dass eine subjektive Erfahrungswelt existiert, schafft einen grundlegenden Respekt gegenüber den Erfahrungen und Sichtweisen von Gesprächspartnern. Erst eine solche Grundhaltung macht überhaupt den Dialog in der Kommunikation sinnvoll und interessant: Was steckt in den Aus-

sagen meines Gesprächspartners, und wie kann ich sie verstehen? Was kann ich erfahren, und wie kann ich meinen Gesprächspartner kennenlernen? Neugier und der Grundsatz des Nicht-Wissens – beides wird in systemischen Ansätzen noch radikalisiert – deuten sich hier bereits an.

Kognitionspsychologie: Informationsverarbeitung – Lernen – Problemlösen

Die Kognitionspsychologie weist darauf hin, dass Menschen ständig Informationen verarbeiten, in Lernprozessen permanent Erfahrungen zu neuem Wissen verarbeiten und Probleme systematisch zu lösen versuchen. Daraus lassen sich einige grundlegende Haltungen ableiten. Wenn Informationsverarbeitung so wichtig und Gespräche gleichzeitig so flüchtig sind, ist es bedeutsam, Gesprächspartnern Zeit zu lassen und für Gespräche genügend Zeit einzuräumen; Kritik oder Konfliktlösung zwischen Tür und Angel ist meist wenig hilfreich. Daraus lässt sich zum Beispiel der Grundsatz ableiten, dass bei jedem Gespräch die Aufnahmefähigkeit des Gesprächspartners berücksichtigt werden muss. Bei Menschen, die unter Drogen stehen oder übermüdet, sehr aufgewühlt, aggressiv oder gestresst sind, ist die Informationsaufnahme stark erschwert und die Wirkung eines Gesprächs fraglich. Auch in der Gesprächsführung mit Kindern ist der Grundsatz, dass deren beschränkte Aufnahmefähigkeit immer beachtet werden muss, von enormer Bedeutung.

Wenn man die Tatsache, dass Menschen permanent lernen, als Grundlage für Gespräche akzeptiert und nutzt, kann das enorm erleichternd wirken: Wer sich eingesteht, dass Menschen im Gespräch permanent lernen, wird kooperativer und fehlerfreundlicher reagieren.

Ein dritter Grundsatz aus der Kognitionspsychologie betont die Bedeutung des gemeinsamen Problemlösens im Gespräch. Dies hilft, Probleme systematisch und nach den Regeln guten Problemlösens anzugehen, d.h., sie präzise zu identifizieren, frustrationstolerant und kreativ zu diskutieren und zielorientiert zu lösen und schlechtes Problemlösen wie Aktionismus, thematisches Vagabundieren oder Irrational-Driften („Weg mit der ganzen Rationalität – der Bauch zählt“) zu vermeiden (Dörner 2005, 154ff.).

Handlungstheorie: Zielorientiertes und verständigungsorientiertes Handeln

Eher selten haben in der Sozialen Arbeit Gespräche ausschließlich die alltägliche Begegnung oder Geselligkeit zum Zweck und selten kann man sie spontan „laufen lassen“. Die Sicht der psychologischen Handlungstheorie auf Gespräche führt zur Grundhaltung, dass Gespräche zielorientiertes soziales Handeln sind. Damit folgen wir der Logik systematischen Handelns (Situationsanalyse – Zielsetzung – Planung – Durchführung – Evaluation) und bemühen uns, möglichst gemeinsame Ziele zu erreichen – gute Kommunikation ist, wenn beide Partner ihre Ziele erreichen!

Damit sind zwei Handlungstypen angedeutet, die als verständigungsorientiertes und strategisches Handeln beschrieben werden (Habermas 1999), womit zwei Extrempole der Handlungsorientierung bezeichnet sind: Der eine Pol ist durch Dialog, Verständigung und Konsens charakterisiert; gemeinsame Gesprächsziele stehen dabei im Zentrum. Der andere Pol rückt die eigenen Ziele ins Zentrum. Soziale Arbeit setzt verständigungsorientiertes Handeln als ethische Norm; Dialog und Koproduktion sind wesentliche Grundprinzipien von psychosozialer Hilfe. Zielorientiertes und systematisches Gesprächshandeln ist also auf Kooperation ausgerichtet. Gibt es Situationen, in denen strategisches Handeln, die Durchsetzung eigener Ziele und damit machtorientiertes Handeln in Gesprächen dennoch legitim sind?

Strategische Gesprächsführung ist dann legitim, wenn es um akute Gefährdungs- oder Krisensituationen geht – wenn z.B. eine Sozialarbeiterin in einem Gespräch von einem Klienten bedroht wird oder wenn ein Sozialpädagoge mit einer suizidalen Jugendlichen auf dem Balkon steht und einen Suizid zu verhindern sucht. Sie kann auch in eskalierten Konflikten angebracht sein – oder in Situationen, in denen legitime Rechte von Fachkräften oder Klienten gegenüber Dritten verteidigt werden müssen. (Auch die ungerechtfertigte Wohnungskündigung einer Klientin und die Verhandlung mit dem kündigenden Vermieter rechtfertigt strategisches Handeln.) In Mitarbeitergesprächen wird ebenfalls nicht herrschaftsfreie Kommunikation (Habermas) gepflegt, solche Gespräche haben durchaus strategische Anteile (Sicherung des eigenen Arbeitsplatzes, Darstellung der eigenen Kompetenzen).

Kommunikationspsychologie: Auch in Schwierigkeiten – miteinander reden

Schulz von Thun definiert die Programmatik seiner Kommunikationspsychologie schon im Titel seiner Publikation: „Miteinander reden“ ist ein Programm und eine Grundhaltung – eine, die besonders in Situationen wichtig wird, in denen das Gespräch abzureißen droht: Konflikt- und Krisensituationen, Kritik oder schlechte Nachrichten.

Darüber hinaus lässt sich aus der Kommunikationspsychologie eine Vielzahl von Grundhaltungen ableiten, die hier nur angedeutet wird: Schwierigkeiten statt in der Person des Gesprächspartners in der Kommunikation selbst zu suchen, die Vieldeutigkeit von Kommunikation stets in Rechnung zu stellen (und nicht immer schon zu wissen, was der Gesprächspartner meint), *mit* Betroffenen statt *über* sie zu reden: Das wären solch einfache Grundsätze. Das Ziel der doppelten Stimmigkeit von Situation und Person wurde bereits angesprochen – als Grundhaltung diese Stimmigkeit zu suchen, Störungen ernst zu nehmen und darauf metakommunikativ zu reagieren, statt sie zu ignorieren, sind weitere Beispiele für Grundhaltungen, die sich aus der Kommunikationspsychologie ergeben.

Systemtheorie: Nichtwissen, Neugier, Neutralität und Nützlichkeit

Die vielen, durchaus heterogenen systemischen Ansätze¹ auf wenige Grundhaltungen reduzieren zu wollen, wäre vermessen. Da die Systemtheorie aber den Wert des Nutzens (gegen die „Wahrheit“) verteidigt, sei eine kleine, nützliche Auswahl systemischer Grundhaltungen für konstruktive Gesprächsführung erlaubt.

Die radikale Subjektivität der Wirklichkeitskonstruktionen von Menschen ist ein durchgängiges Merkmal systemischen Denkens, dessen erkenntnistheoretische Wurzeln im radikalen Konstruktivismus liegen (Pörksen 2011; Simon 2011). Als Grundhaltung hat sie Nicht-Wissen zur Folge – niemand kann wissen, wie ein Gesprächspartner die Welt sieht. Daher sind aus systemisch-konstruktivistischer Sicht Nicht-Wissen und eine daraus entstehende konstruktive Neugier wesentliche Grundhaltung für Gespräche. Es gilt, offen zu sein und sich den Sichtweisen von Gesprächspartnern anzunähern, im Wissen, dass wirkliches Verstehen nicht möglich ist („darf ich Sie mal gründlich missverstehen ...?“).

Wenn Wirklichkeit immer konstruiert und man selbst auch nur *ein* Beobachter mit *einem möglichen* Standpunkt in dieser Welt ist, wird man auch vorsichtig mit Bewertungen und starren Deutungen. Stattdessen in *Hypothesen* zu denken, die im Dialog verifiziert werden müssen, ist hilfreich. Ein weiteres Merkmal systemischen Denkens ist die *Zirkularität und Komplexität* von Problemen und ihren Entstehungskonstellationen. Es ist in jedem Gespräch hilfreich, von einfachen Ursache-Wirkungs-Ketten abzurücken und *Mehrdimensionalität* anzunehmen. Ursachen für Probleme zu kennen, ist systemischem Denken nicht wichtig – stattdessen konzentriert es sich in Beratung und Therapie auf Gegenwart und Zukunft.

Konsequenterweise rückt das systemische Denken vom Kausalitätsprinzip ab und betont die *Funktion* von Problemen: „Probleme sind Lösungen“ (von früheren Problemen, mit vielleicht zu hohen Kosten) (Mücke 2003, 29). Für das Problemverständnis im systemischen Denken führt das zu einer engagiert-wertschätzenden *Neutralität* – auch Probleme werden als Lösungsversuche gewürdigt und vorschnelle Veränderungen mit Skepsis betrachtet, denn es kann auch sinnvoll sein, Dinge *nicht* zu verändern (z.B. wenn der Nutzen der Veränderung zu gering ist oder die Kosten zu hoch sind). Systemisches Denken kann eine positive Sicht auf Probleme lehren. Zuletzt: Die *Nützlichkeit* einer Intervention ist das Leitkriterium systemischen Handelns, das einen ausgesprochenen *Pragmatismus* im Wahrnehmen, Deuten und Handeln in Gesprächen fördert.

¹Gemeint sind hier die Ansätze psychologischer Herkunft (Schlippe & Schweitzer 2007; Barthelmeß 2005; König, Volmer & Bentler 2005). Für die zwischenmenschliche Kommunikation scheint dem

Lösungsorientierter Ansatz – mehr machen von dem, was funktioniert

Die lösungsorientierte Gesprächsführung geht von Ressourcen von Menschen aus – wer die Fähigkeit hat, ein Problem zu konstruieren, hat auch die Fähigkeit, es zu lösen (Mücke 2003, 38). Die Wertschätzung und positive Konnotation aller gesprächsbezogenen Ereignisse ist damit eine wesentliche Grundhaltung im lösungsorientierten Denken. Dies ist nicht mit einer simplen „*Think-positive*“-Mentalität zu verwechseln. Defizite werden dann durch positiv-wertschätzende Konnotation zu Ressourcen, wenn die dem Problem zugrunde liegenden Kräfte und Fähigkeiten eruiert werden (a.a.O.).

Veränderung, ein wesentliches Ziel vieler Gespräche, ist nicht nur möglich, sondern unumgänglich, da sie Teil des menschlichen Lebens ist (Schmitz 2011, 17). Lösungsorientiertes Denken ist pragmatisch und wirkungsorientiert, was bereits die drei basalen Grundregeln lösungsorientierten Handelns deutlich machen: Repariere nicht, was nicht kaputt ist; tu mehr von dem, was funktioniert; und versuche etwas (wirklich) anderes, wenn etwas mehrfach nicht funktioniert hat (Schmitz 2011, 18).

Motivationstheorien: Bedürfnisse, Selbstwirksamkeit, Veränderungsmotivation

Einer der wenigen Witze über die Soziale Arbeit fragt danach, wie viele Sozialarbeiter es brauche, um eine Glühbirne einzudrehen. Die Antwort lautet: „Nur einen, aber die Glühbirne muss es selbst wollen.“ Motivation, Freiwilligkeit und Veränderungsbereitschaft sind ein in der Sozialen Arbeit gut gepflegter Mythos, häufig aber keine Realität. Wie oben angedeutet, ist Veränderung ein konstitutives Element von Interventionen der Sozialen Arbeit – Veränderung zu wiedergewonnener Selbstständigkeit und Autonomie in der Lebensführung, Veränderung zu funktionierenden Teams, Arbeitsprozessen oder Institutionen. Gespräche setzen Veränderungsbereitschaft voraus, in der Beratung und Betreuung tendenziell eher bei Klienten, in Supervision und Teamgespräch auch bei Fachkräften.

Grundhaltungen zur Gesprächsführung sollten Motivation und Veränderungsbereitschaft berücksichtigen, denn nicht immer kann von ihr einfach ausgegangen werden (Miller & Rollnick 1999, 23; Keller 1999, 20f.). Familien, die über Generationen Sozialhilfe beanspruchen, Menschen, die chronisch psychisch krank sind, suchtkranke oder arbeitslose Klienten sind durch viele erfolglose Bewältigungsversuche vielleicht desillusioniert und resigniert. Und auch bei Kolleginnen und Kollegen ist nicht immer die Veränderungsbereitschaft zu finden, die erwartbar wäre. Es ist daher eine hilfreiche Grundhaltung, Veränderung als unabdingbar zu sehen, aber Veränderungsbereitschaft und Motivation von Gesprächspartnern – wie *wir* sie erwarten – nicht einfach vorauszusetzen.

Das Wissen, dass Veränderungsmotivation gefördert werden kann, dass sie aber Zeit braucht, fragil und rückfallsbelastet ist (Miller & Rollnick 1999, 34), schafft Geduld mit vermeintlich aussichtslosen Situationen und Ausdauer in der

Arbeit an Veränderung. Die Motivationspsychologie macht auch deutlich, dass kein Mensch ohne Motive und Bedürfnisse ist. Diese Motive und Bedürfnisse entsprechen aber vielleicht nicht unseren Erwartungen als Fachkraft und unserem Auftrag.

Die motivierende Gesprächsführung (Miller & Rollnick 1999) versucht, Motivation und Veränderungsbereitschaft im Dialog zu schaffen und Klienten dort „abzuholen“, wo sie motivational stehen, aber systematisch an ihrer Veränderungsmotivation zu arbeiten.² Lösungsorientiert-systemische Ansätze fokussieren eher darauf, bestehende Motivlagen von Gesprächspartnern für Veränderung zu nutzen. Auf beide Strategien wird im Kapitel zu den Methoden der Gesprächsführung vertieft eingegangen.

Soziale Arbeit: Hilfe, Kontrolle, Empowerment

Soziale Arbeit hat häufig mit Notsituationen und Lebenskrisen zu tun, und viele Klienten sind im Rahmen von Zwangskontexten in Kontakt mit der Sozialen Arbeit (Conen, Cecchin & Klein 2007; Kähler 2005; Gehrman & Müller 2010). Kinderschutz, Arbeitslosenberatung, Psychiatrie, Jugendhilfe oder Bewährungshilfe sind Arbeitsfelder, in denen ein größerer Teil der Klienten nicht aus freien Stücken Unterstützung beansprucht. Der Umgang mit Unfreiwilligkeit und das Dilemma von Hilfe und Kontrolle stellen dabei einige Herausforderungen für die Gesprächsarbeit dar.

Wir haben es hier mit einem *Strukturproblem Sozialer Arbeit* zu tun. Es ist deshalb nötig, das doppelte Mandat von Hilfe und Kontrolle bewusst wahrzunehmen, im Klientengespräch transparent zu machen und auch zu vertreten. Gesetzliche Maßnahmen bedeuten immer eine massive Einschränkung der Selbstbestimmung von Klienten; das Dilemma zwischen z.B. Kindeswohl (gesetzlicher Auftrag) und familiärem Zusammenhalt (Interesse einer Familie) kann durch ein klares Ja zu den Regeln gesetzlicher Arbeit und zu beschlossenen Zwangsmaßnahmen oder Eingriffen transparent werden; so lassen sich Rollenunklarheiten verhindern (Conen, Cecchin & Klein 2007; Weber 2003, 63f.). Wenn wir die öffentliche Rolle transparent machen, minimieren wir auch das Risiko, dass wir Klienten helfen, andere Hilfeinstanzen zu überlisten. Das verlangt zugleich, transparent zu machen, dass im Gespräch „ein amtliches Ohr“ mithört: „Als ihr Beistand müsste ich melden, wenn ...“

Es gehört ebenso zur Haltung der Sozialen Arbeit, bei Eingriffen den Kooperationsanteil der Klienten möglichst zu erhöhen (Müller 2006, 144) und Klienten bei der gelingenden Bewältigung von Lebenskrisen im Sinne des Empowerment zu unterstützen, wobei auch unkonventionelle Lebensentwürfe, Verhaltensmus-

² Und das wäre die zweite Variante des Witzes: „Es braucht nur einen Sozialarbeiter, aber er muss die Glühbirne dort abholen, wo sie steht.“

ter oder Ausdrucksformen (Eigen-Sinn der Klienten) ihr Recht haben (Herriger 1997, 215). Als Grundhaltung im Gespräch gilt es, die Selbstbestimmung von Klienten mit notwendigen Schutz-, Kontroll- und Eingriffshandlungen immer zu balancieren (Herriger 1997, 215; Müller 2006, 148).

Weiterführende Literatur

Baum, Hermann (2000). Anthropologie für soziale Berufe. Opladen: Leske + Budrich.

Herriger, Norbert (1997). Empowerment in der Sozialen Arbeit: Eine Einführung. Stuttgart: Kohlhammer.

[4., erweiterte und aktualisierte Auflage 2010]

Kapitel 3.3: Gegenrezepte gegen erlernte Hilflosigkeit: Die Philosophie der Menschenstärken.

Kanfer, Frederick H.; Reinecker, Hans & Schmelzer, Dieter (2006). Selbstmanagement-Therapie. Ein Lehrbuch für die klinische Praxis. Berlin: Springer.

[5., korrigierte und durchgesehene Auflage 2011]

Kapitel 1.3: Einige philosophische und praktische Basisannahmen der Selbst-Management-Therapie.

König, Eckard; Volmer, Gerda & Bentler, Annette (2005). Systemisch denken und handeln: Personale Systemtheorie in Erwachsenenbildung und Organisationsberatung. Weinheim: Beltz.

Kapitel 1.2: Das Menschenbild der personalen Systemtheorie.

Mutzeck, Wolfgang (2008a). Kooperative Beratung. Grundlagen, Methoden, Training, Effektivität (6., überarbeitete und erweiterte Auflage). Weinheim: Beltz.

Kapitel 3: Konzeption des Beratungsansatzes „Kooperative Beratung“.

Simon, Fritz B. (2011). Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus (5. Auflage). Heidelberg: Auer.

**Teil B Gespräche vorbereiten, moderieren,
evaluieren**

3 Die Gesprächsstruktur – Situationsbedingungen und Anforderungen analysieren

Gespräche sind soziale Situationen, die sich durch bestimmte Strukturen und Konstellationen auszeichnen. Diese sind in der Planung und Moderation zu berücksichtigen, wenn Gespräche nicht daran scheitern sollen, dass man wesentliche Voraussetzungen nicht bedacht hat. Schulz von Thun spricht von der Eingebundenheit einer Gesprächssituation in einen systemischen Kontext und der daraus entstehenden „Wahrheit und Logik“ der Situation eines Gesprächs (Schulz von Thun 2002, 279). Zur Analyse der Situation von Gesprächen differenziert er fünf Elemente:

- den systemischen *Kontext*, in dem ein Gespräch stattfindet und in den es eingebunden ist,
- die *Vorgeschichte* des Gesprächs und die *Anlässe*, die zu ihm führen,
- die *thematische Struktur*, also die Inhalte und Themen des Gesprächs,
- die zwischenmenschliche Struktur, also die Beziehungen der anwesenden Personen und schließlich
- die *Ziele* des Gesprächs (Schulz von Thun 2002, 279).

Dieses pragmatische und hilfreiche Modell wird hier um zwei Aspekte erweitert, sodass es als Analyse- und Planungsinstrument für Gespräche im beruflichen Kontext der Sozialen Arbeit dienen kann. Für die Konstellation von Situationsbedingungen in einem Gespräch wird im Folgenden der Begriff der Gesprächsstruktur benutzt, der Gesprächsprozess steht im Zusammenhang mit dem Gesprächsphasenkonzept, bezeichnet also den Verlauf des Gesprächs in Arbeitsschritten. Bestimmte Strukturaspekte helfen, die Situationsbedingungen eines Gesprächs zu analysieren.

Der *Kontext* rahmt z.B. ein Gespräch. Es macht einen Unterschied, ob eine Beratung in der freiwilligen Jugend- und Elternberatung oder im Zwangskontext einer angeordneten Familienbegleitung stattfindet. *Vorgeschichte und Anlass* eines Gesprächs können unproblematisch sein (ein Standortgespräch in einer erfolgreichen Heimplatzierung) oder hochriskant (ein Krisengespräch bei Suizidalität), sie stellen den Rahmen des Gesprächs dar, bilden den Hintergrund für Stimmungen und Erwartungen und definieren die Ziele vor. Zusätzlich eingeführt wird das Strukturelement der *Person*. Menschen bringen sich als Person ja ins Gespräch mit. Sie kommen in der Regel entspannt in eine durchschnittliche Teamsitzung, aber sicher unentspannt in ein Schlechte-Nachrichten- oder Kritikgespräch. Die *zwischenmenschliche Struktur, die Beziehungen* in Gesprächen, ist in einer längeren stationären Begleitung informell und vertraut, man kennt sich

gut, im Sozialdienst hingegen formell und eher sachorientiert, da sich die Gesprächspartner nur selten sehen. Die *Ziele* wiederum sind von Gespräch zu Gespräch und evtl. auch von einem Gesprächspartner zum andern verschieden, sind aber bedeutsam für ein Gelingen. Schließlich hat ein Gespräch meist eine bestimmte Form (Beratungsgespräch, Arbeitsbesprechung usw.). Damit sind bestimmte Moderationsmethoden und Regeln verbunden.

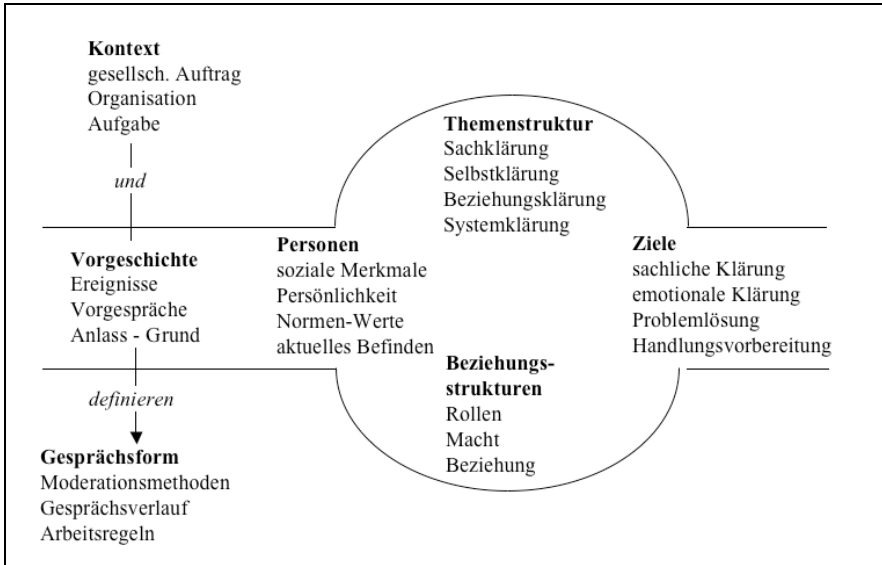


Abb. 7: Gesprächsstruktur – Situationsbedingungen und Anforderungen (in Anlehnung an Schulz von Thun 2002, 280).

3.1 Der Gesprächskontext

Der Kontext von Gesprächen in der Sozialen Arbeit lässt sich in einer Hierarchie von Bezugsebenen verstehen. Hintergrund jedes Gesprächs ist der *gesellschaftliche Auftrag der Sozialen Arbeit*. Dieser Auftrag wird in der Regel einer *Organisation* erteilt und durch sie interpretiert und konkretisiert. Das Aufgabenverständnis der sozialen Einrichtung (und wie es sich in Leitbildern, Konzepten und Methoden niederschlägt) stellt einen nächsten Bezugsrahmen dar. Organisationen arbeiten in der Regel arbeitsteilig und spezialisiert, daraus wird eine weitere Ebene erkennbar. Gespräche werden von Fachkräften mit einem bestimmten *Auftrag* geführt (Abklärung, Beratung, Betreuung, Teamführung usw.).

Der *gesellschaftliche Auftrag* stellt den allgemeinsten Rahmen Sozialer Arbeit dar. Gemeint ist der grundlegende Auftrag an die Soziale Arbeit (vgl. Kapitel 2.1) sowie die entsprechenden rechtlichen und fachlichen Rahmenbedingungen (freiwillige vs. gesetzliche Hilfen, materielle oder psychosoziale Hilfen, individuums-, gruppen-, familienorientierte oder sozialräumliche Hilfen). Die vielfältigen Probleme, die daraus entstehen (wie z.B. doppeltes Mandat, Ungewissheit professioneller Hilfeleistungen, Aktivierung und Partizipation), gilt es im Gespräch zu berücksichtigen.

Die *Organisation* beeinflusst die Gesprächsstrukturen durch ihren Leistungsauftrag und durch ihr Aufgabenverständnis: Ein Sozialamt hat einen Auftrag zur materiellen und psychosozialen Grundsicherung und füllt ihn mit einem Auftragsverständnis im Sinne des New Public Management und „aktivierender Sozialhilfe“. Die Organisation prägt so Gespräche in hohem Maß: Leitbilder und Konzepte, Qualitätssicherungsmaßnahmen u.v.m. setzen dafür intern den Rahmen.

Die *Aufgabe oder der Auftrag* im Rahmen der Organisation stellt ein weiteres Strukturelement des Gesprächs dar: Je nach Aufgabe der Fachkraft (z.B. psychosoziale Beratung vs. wirtschaftliche Sozialhilfe, Intake vs. Begleitung) werden sich Ziele, Inhalte und Methoden des Gesprächs stark unterscheiden. Die Beratung auf einem großen spezialisierten Sozialdienst mit hohen Klientenzahlen wird sehr viel enger auf wirtschaftliche Sozialhilfe fokussieren als die Beratung in einem kleinen, polyvalenten Sozialdienst mit breitem Auftrag, geringeren Klientenzahlen und einem Angebot an psychosozialer Beratung.

3.2 Vorgeschichte und Anlass

Vorgeschichte und Gesprächsanlass lassen das Gespräch in seinem zeitlichen und thematischen Kontext verständlich werden („Was führte zu diesem Gespräch?“, „Was ist der Grund dieses Gesprächs?“). Das kann eine institutionelle, persönliche oder soziale Vorgeschichte sein. Alle diese Vorgeschichten rahmen die Ziele und Inhalte und stellen den Ausgangspunkt des Gesprächs dar. Der Gesprächsanlass liegt zeitlich eher kurzfristig und ursächlich eher an der Oberfläche (häufig ein Einzelereignis), es gilt, ihn kritisch zu betrachten, um zu den tiefer liegenden Gründen für ein Gespräch vorzustoßen. Nur, wenn Vorgeschichte und Anlass mit den Themen, Zielen und der Form des Gesprächs stimmig sind, werden Gespräche wirkungsvoll.

3.3 Ziele

Die *Ziele* gehören zu den wichtigsten Gesprächsstrukturen. Sie steuern Gespräche in hohem Maß. Fehlt die Zielklärung, so gilt das – vor allem in formellen Gesprächen – als Kunstfehler der Gesprächsführung. Ziele sollten *vor* einem

Gespräch bekannt gegeben werden, es muss allenfalls auch geklärt werden, was in einem Gespräch *kein* Ziel ist. Die Auftragsklärung sollte z.B. in der Beratung deutlich vom beratenden Arbeitsprozess getrennt sein; die Ziele von Erstgesprächen sind Problem- und Auftragsklärung sowie das Arbeitsbündnis zwischen Berater und Klient, nicht schon erste Interventionsversuche. Bezüglich der Klärung von Zielen unterscheiden wir die Ebenen der sachlichen Klärung, der Selbstklärung, der Beziehungs- und Systemklärung, sowie der Problemlösung und Handlungsvorbereitung. Die Basis dieser Unterscheidung ist das Modell der vier Seiten einer Nachricht (Schulz von Thun 2004).

3.4 Gesprächsthemen und Inhalte

Kern jedes Gesprächs sind *Gesprächsthemen oder Inhalte*. Diese können gut oder vage formuliert, gemeinsam gewählt oder einseitig verordnet sein; sie können primär sachlich oder persönlich, emotional und beziehungsorientiert sein. Sie können komplex oder einfach zu verstehen sein. Die thematische Breite in Gesprächen reicht von einem einzelnen Thema bis zu einer überfordernden Vielfalt von Themen, die in einem Gespräch aufgeworfen werden können. Wie ein Gesprächsinhalt formuliert wird, ist selbst Gegenstand des Gesprächs. Auch gilt es zu überlegen, welche Fragen ein Tabu darstellen und daher heikel zu thematisieren sind oder vielleicht gar nicht bearbeitet werden sollen oder können.

Gesprächsthemen lassen sich nach dem Modell der vier Seiten einer Nachricht (Schulz von Thun 2004) oder, in der Adaption von Redlich, als vier Themenfelder in der zwischenmenschlichen Verständigung (Redlich 2009, 12ff.) fassen. Dabei werden Sachthemen (Sachebene), inneres Erleben (Selbstoffenbarungsseite), Beziehungsthemen (Beziehungsseite) und notwendige Maßnahmen (Appellseite) in einem Gespräch unterschieden. Bei Sachthemen geht es um die Klärung von objektiven Fakten und um die Herstellung von Wissen oder um Übermittlung und Klärung von sachbezogenen Informationen. Als Grundprinzip und Qualitätskriterium verlangt Redlich „Wahrheit“ im Umgang mit Sachverhalten. Häufig ist ebenfalls in Gesprächen die Ebene der Problemlösung und Planung von Maßnahmen: Gespräche bahnen häufig das Handeln der Beteiligten an. Die Qualität des Gesprächs misst sich dann an der Effizienz der erarbeiteten Lösungen. Das innere Erleben der Personen ist ein weniger alltagsnahes Themenfeld; wir bringen unsere Emotionen und unser Erleben zum Ausdruck und versuchen zu klären und zu verstehen, was uns bewegt. Die Qualität des Gesprächs misst sich nach Redlich in diesem Themenfeld an der Authentizität des Gesprächs. Die Klärung von Beziehungen und das Aushandeln von Beziehungsdefinitionen als letzte Themenebene ist vermutlich im Alltag am wenigsten selbstverständlich. Sie erfordert Akzeptanz und Einfühlungsvermögen und gegenseitige Aushandlung, wenn es um die Beziehungen der beiden Gesprächspartner geht.

Die unten stehende Grafik von Redlich zeigt die vier Themenfelder und ergänzt sie mit der Ebene des Gegenstands und vier Grundprinzipien der Kommunikation in diesem Themenfeld.

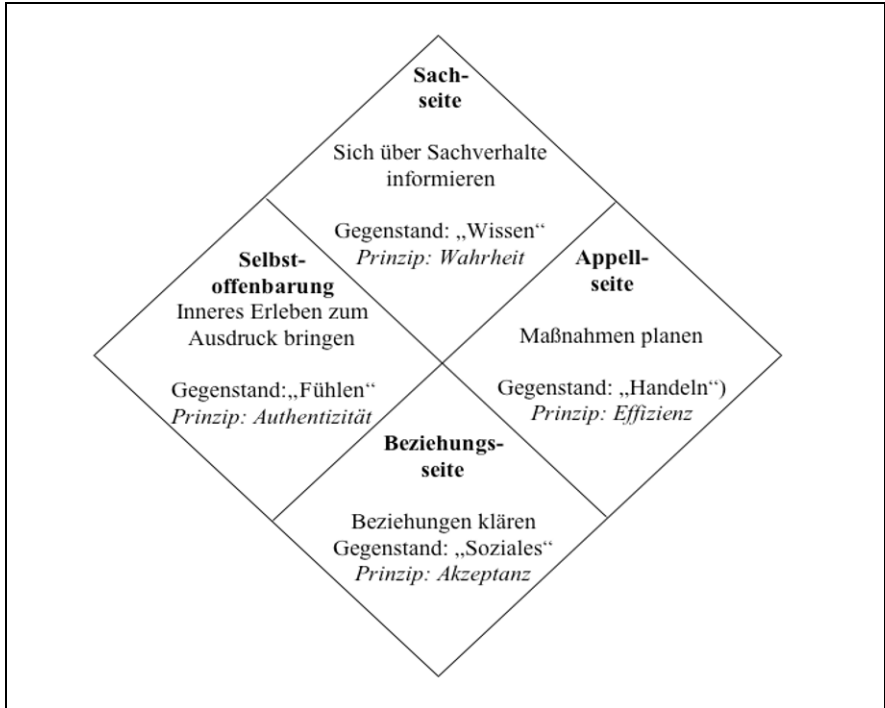


Abb. 8: Vier Themenfelder in der zwischenmenschlichen Verständigung in Gespräch und Beratung (Redlich 2009, 12)

3.5 Personen

Menschen bringen sich mit ihren persönlichen Besonderheiten in Gespräche mit und nehmen Einfluss auf das Gespräch. Persönliche Eigenheiten müssen daher berücksichtigt werden.

Soziale Merkmale – wie Alter und Geschlecht, kulturelle und soziale Zugehörigkeiten, Bildung und Beruf, Behinderungen, psychische und körperliche Krankheit oder Gesundheit und vieles mehr – üben wesentlichen Einfluss auf das Gespräch aus. Schon der Unterschied zwischen einem Vorschul- und einem

Schulkind und die entsprechende kognitive Entwicklung verändern die Anforderungen an die Gesprächsführung.

Zur *Persönlichkeit* eines Gesprächspartners könnte man z.B. die fünf Basismerkmale von Persönlichkeit („big five“) heranziehen. Dabei lässt sich vielleicht vorwegnehmen, ob ein Gesprächspartner eher emotional stabil oder labil, offen oder verschlossen, am Kontakt interessiert oder desinteressiert, liebenswürdig oder feindselig, handlungsfähig oder desorganisiert ist.

Normen und Werte von Gesprächspartnern spielen eine bedeutende Rolle, da sie für die Identität von Personen sehr wichtig und nur schwer veränderbar sind. Besonders wenn Werte zwischen den Gesprächsteilnehmern stark differieren, können daraus erhebliche Störungen oder Konflikte resultieren.

Schon erwähnt wurden die *subjektive Wirklichkeit* und kognitive, emotionale, Motivstrukturen als personale Besonderheiten. Diese zu antizipieren, ist hilfreich, um wirklich in Kontakt zu kommen, auf Gesprächspartner eingehen zu können und nicht an ihnen vorbeizureden.

Zuletzt ist es wichtig, auch das *aktuelle Befinden* des Gesprächspartners zu berücksichtigen. Ob Eltern nach drei schlaflosen Nächten erschöpft und übermüdet oder ob sie ausgeschlafen und erholt in ein Familiengespräch kommen, wird einen erheblichen Unterschied machen. Antizipation und Einfühlung in das Befinden der Gesprächspartner hilft auch hier für erfolgreiche Gespräche.

3.6 Beziehungsstrukturen im Gespräch

Rollen definieren unsere Position im Gespräch, sie enthalten Erwartungen an unser Verhalten und strukturieren die Interaktion. Alle Teilnehmer eines Gesprächs handeln auch in Rollen, ob als Klienten oder Fachkräfte. Die Rolle als Vertreter einer sozialen Behörde zu betonen oder im Hintergrund zu lassen, kann zum Beispiel je entscheidend für einen Gesprächserfolg sein.

Macht bedeutet, in einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben und ohne Anerkennung der Betroffenen durchsetzen zu können (Weber & Winkelmann 1995). Sie ist ein konstitutives Merkmal jeder sozialen Beziehung (König 2002). Vor allem bei schwierigen Gesprächen ist es entscheidend zu bedenken, wer Machtstrategien verfolgen könnte und worauf diese Macht beruht (Zwang, Belohnung, Legitimation, Sachkenntnis usw.).

Beziehungen sind bei Gesprächen zentrale Einflussfaktoren: Um welche Art von Beziehungen es sich handelt (Klient–Fachkraft, Vorgesetzter–Untergebener, Peer–Peer) und wie die Qualität dieser Beziehungen ist (wertschätzend, offen, formell oder informell, konfrontations- und ambivalenztolerant oder konflikthaft, persönlich nahe oder distanziert), beeinflusst maßgeblich jedes Gespräch.

3.7 Gesprächsform und -methoden

Die *Gesprächsform* ergibt sich in der Regel aus dem institutionellen Kontext und dem Anlass des Gesprächs. Die Gesprächsform wird der Gesprächsstruktur zugeordnet, denn ob wir ein Gespräch als Alltags-, Tür-und-Angel-, Mitarbeiter-, Beratungsgespräch oder als Supervision verstehen (und dann entsprechend gestalten), hat erheblichen Einfluss auf die Qualität des Gesprächs.

Gesprächsmethoden lassen sich ebenfalls als Teil von Gesprächsstrukturen auffassen. Sie prägen die Art und Qualität der Interaktion: Es macht einen Unterschied, ob ein Gespräch geführt oder moderiert – d.h. methodisch arrangiert – stattfindet oder ob es wie im privaten Alltag spontan verläuft. Ebenso macht es einen Unterschied, ob Gespräche nach einer spezifischen Methode geführt (klientenzentriertes Beratungsgespräch, Konfliktgespräch nach der Harvard-Methode) oder aus einem Fundus von Alltags- oder Praxistheorien heraus gestaltet werden.

4 Der Gesprächsprozess – Gesprächsphasen gestalten

Der Prozesscharakter gehört zum Kern des Gesprächsbegriffs. Gespräche sind durch die subjektiven Wirklichkeiten und Intentionen der Interaktionspartner, die Flüchtigkeit von Gesprächen, die Komplexität von Kommunikation usw. nur teilweise planbar. Gespräche folgen aber typischen Mustern, sie verlaufen in bestimmten Phasen, die in ganz unterschiedlichen Gesprächsformen auftreten. Der systematische Aufbau von Gesprächen in einem konstruktiven, gelenkten Verlauf wird hier als Gesprächsprozess bezeichnet.

Systematische Gesprächsphasenkonzepte sind nützlich, weil sie den Problemlöseprozess und die dazu nötigen Interaktionsprozesse gestaltbar machen – sie sind ein wesentlicher Teil des hier als sozialkommunikativ-methodisches Handeln verstandenen Gesprächs. Zwei grundlegende Modelle, die für eine Vielfalt von Gesprächen einsetzbar sind, werden nun vorgestellt.

4.1 Ein allgemeines Verlaufsschema

Gespräche wurden definiert als kooperatives, dialogisches Problemlösen, das dem Grundmuster der vollständigen Handlung folgt: Situationsanalyse, Zielsetzung, Planung, Durchführung und Auswertung. Es ist hilfreich, diesen Grundgedanken der vollständigen Handlung für das eigene Gesprächshandeln zu verinnerlichen, auch wenn Gespräche nur idealtypischerweise diesem Verlauf folgen: Wiederholungen, Abweichungen, Themensprünge oder mehrfaches Durchlaufen einer Phase sind normal. In einen idealtypischen Verlauf übersetzt, lassen sich fünf Gesprächsphasen unterscheiden (Benien 2003, 47): Anfangs-, Informations-, Argumentations-, Beschluss- und Abschlussphase. Dieses Modell kann für die Orientierung und Moderation im Gespräch eine erste Orientierung geben. Die Phasen sind auch für sachorientierte Gespräche wie Team- oder Arbeitssitzungen hilfreich, wo sie zur Behandlung einzelner Themen dienen.

In der *Anfangsphase* sollte der Kontakt zwischen den Teilnehmern hergestellt und der Rahmen des Gesprächs geklärt werden. Die *Informationsphase* dient dazu, alle Teilnehmer auf den gleichen Stand zu einem Sachverhalt oder Thema zu bringen; das Problem wird beschrieben, und Fragen zur Klärung werden gestellt. In der *Argumentationsphase* kommen die Teilnehmer miteinander ins Gespräch, tauschen sich aus, argumentieren und suchen nach einer Lösung für das anstehende Problem. Ziele werden geklärt und abgewogen und Realisierungs- oder Umsetzungsmöglichkeiten diskutiert. Schließlich ist eine Entscheidung nötig, um weiteres Handeln der Beteiligten vorzubereiten. In der *Beschlussphase* wird eine Entscheidung getroffen oder ein Weg der Problemlösung eingeschlagen, und es werden Vorbereitungen zur Umsetzung des Entscheids getroffen.

Aufgaben, Verantwortlichkeiten, Termine usw. werden besprochen und definiert. In der *Abschlussphase* werden die Ergebnisse schließlich zusammengefasst, noch offene oder hängige Dinge festgehalten und die Teilnehmer verabschiedet oder zum nächsten Thema weitergeleitet.

Die Person, die das Gespräch leitet, übernimmt dabei die grundlegenden Aufgaben: Einführung, Begrüßung, Ermöglichung von Kontakt unter den Teilnehmern, Klärung von Kontext, Bedeutung und Inhalt des Themas, Information usw. Sie strukturiert den Argumentations-, Beschluss- und Abschlussprozess und trägt durch strukturierende und verstehensorientierte Äußerungen wie Fragen, Zuhörreaktionen, Zusammenfassungen usw. zum Klärungs- und Entscheidungsprozess bei.

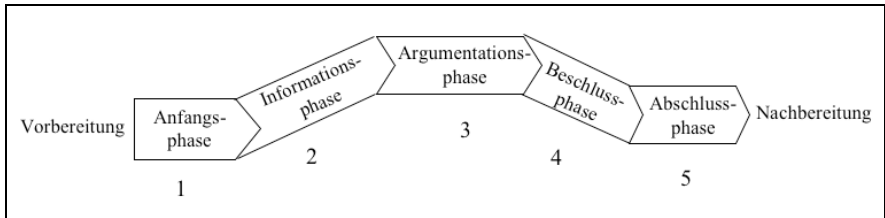


Abb. 9: Allgemeines Gesprächsphasenkonzept (Benien 2003, 47)

4.2 Das Klärungsgespräch als Basismodell

„Klärungshilfe“ ist ein Konzept für helfende Gespräche in Konflikten und Problemsituationen im beruflichen und privaten Kontext. Es eignet sich für Gespräche mit einzelnen oder mehreren Teilnehmern und wurde von der Hamburger Schule der Kommunikationspsychologie entwickelt. Mittlerweile hat das Konzept eine große Verbreitung gefunden. Das Gesprächsphasenmodell der Klärungshilfe nach Thomann und Schulz von Thun (2003, 41–50) wird in diesem Buch als Basismodell für die Gesprächsführung in der Sozialen Arbeit vorgeschlagen.

Das Klärungsgespräch hat eine prägnante Problemlösestruktur, es ist robust im Aufbau, breit verwendbar und lässt sich für spezifische Gesprächsformen problemlos adaptieren. So wird es hier als Basisform vor allem in der Klientenarbeit für psychosoziale Klärungsgespräche mit einzelnen oder mehreren Teilnehmern empfohlen. Im Folgenden wird in die Grundstruktur des Klärungsgesprächs eingeführt. Zur Vertiefung können die mittlerweile drei Lehrbücher zur Klärungshilfe dienen (Thomann & Schulz von Thun 2003; Thomann & Prior 2007; Thomann 2008).

Das Klärungsgespräch sieht sieben Gesprächsphasen vor, sie werden im Folgenden kurz beschrieben und die Aufgaben der gesprächsführenden Person in jeder Phase skizziert:

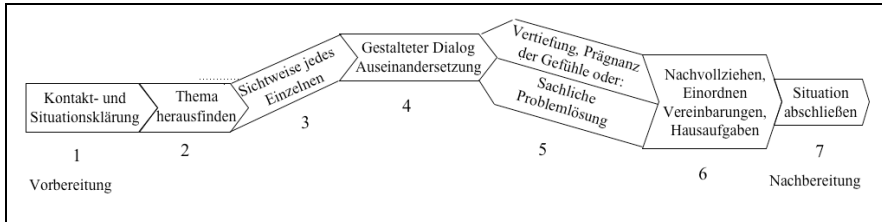


Abb. 10: Konzept der Gesprächsphasen im Klärungsgespräch (Thomann & Schulz von Thun 2003, 41ff.)

1. Phase: Kontakt- und Situationsklärung

Am Anfang des Gesprächs geht es darum, Kontakt und eine Beziehung zu den Gesprächsteilnehmern herzustellen, ihr momentanes Befinden wahrzunehmen und zu würdigen (*Joining*). Weiter müssen die Gesprächsvoraussetzungen geschaffen werden, Kontext und Vorgeschichte des Gesprächs sollten allen Beteiligten klar sein, und das Vorwissen der Beteiligten sollte abgerufen oder aktualisiert werden (*Framing*). Weiter sollte ein Arbeitsbündnis für das Gespräch entstehen. Darunter sind noch nicht die inhaltlichen Anliegen gemeint, sondern die Klärung von Regeln der Zusammenarbeit, von Befürchtungen („Was will ich hier nicht?“) und von organisatorischen und zeitlichen Fragen.

Aufgabe des Moderators ist es, die Vorgeschichte und Rahmenbedingungen anzusprechen, dafür zu sorgen, dass die Gesprächsvoraussetzungen geschaffen werden und alle Teilnehmenden sich „an der gleichen Veranstaltung“ befinden und angekommen sind. Weiter sollte der Moderator einen vorschnellen Einstieg in die Klärungsarbeit verhindern.

2. Phase – Thema herausfinden

In dieser Phase geht es um das Thema des aktuellen Gesprächs. Was besprochen oder verändert werden soll, wird konkretisiert. Bei einer Serie von mehreren Sitzungen liefern die zuerst geäußerten Anliegen zwar einen Anhaltspunkt, die Themen müssen aber für jede Sitzung wieder aktualisiert werden. In der Sozialen Arbeit sind Themen häufig schon vor dem Gespräch klar oder gesetzt – es gilt, sie nochmals zu benennen und in jedem Fall zusätzliche und neu hinzugekommene oder spontan auftauchende Themen der Gesprächspartner aufzunehmen.

Aufgabe des Moderators ist es, gesetzte Themen zu nennen und neue Anliegen aller einzelnen Beteiligten zu sammeln. Weiter muss er Einigung über das Gesprächsthema herstellen und das Thema zum roten Faden der Sitzung machen.

3. Phase – die Sichtweise jedes Einzelnen

Jetzt beginnt die inhaltliche Klärungsarbeit, bei der das Thema – oder die Themen (bei mehreren Themen in einem zyklischen Verlauf der Phasen 3 bis 6) – behandelt werden. Jeder einzelne Gesprächsteilnehmer sollte sich über das ihm Wichtige äußern können, und er sollte – bei Gruppen-, Team-, Paar- oder Familiengesprächen – nicht in einen Streit der Gesprächspartner verwickelt werden. Der Klärungshelfer hört zu, bis er das Gefühl hat, er habe alles Wichtige verstanden. Dabei unterbindet er vorerst die Interaktion unter den Teilnehmenden, um Verstrickung, Streit und vorschnelle Diskussionen oder Lösungen zu verhindern.

Es ist wichtig, in dieser Phase auf die Gefühle und Sichtweisen der Teilnehmer zu achten und ihren Kontakt zu sich, zum Thema und zum Moderator zu vertiefen. Andere Personen konzentrieren sich auf das Zuhören und die Selbstklärung, sie stecken ihre Positionen ab, bereiten sich aber auch auf die Dialogphase vor. Dies halten wir auch in Einzelgesprächen so, in diesem Fall geht es um die Selbstexploration des Klienten, um die Eruierung verschiedener Anteile oder Positionen in seinem inneren Team und deren Präzisierung.

Aufgabe des Moderators ist es, Anwalt der Sichtweise von Einzelnen zu sein und Interaktionen zwischen Klienten zu unterbinden. Die Teilnehmer werden zu langsamem Zuhören und Verstehen hingeführt, das Verständnis wird vertieft und die Situation analysiert.

4. Phase – gestalteter Dialog und Auseinandersetzung

Nun geht es um die Klärung des Themas zwischen den Klienten oder für einen Klienten. Das Ziel ist besseres Verstehen für einen einzelnen oder zwischen mehreren Teilnehmenden, und es geht darum, die Teilnehmer untereinander oder einen einzelnen Teilnehmer mit sich selbst in Kontakt zu bringen, ein sachliches, emotionales oder soziales Problem durch Konfrontation von Sichtweisen, neue Sichtweisen und Hinterfragen neu zu sehen und zu bewerten.

Aufgabe des Moderators ist es, darauf zu achten, dass die Teilnehmer sich zuhören und mitteilen. Er muss unterbrechen, wenn Sackgassen entstehen, und sollte Hilfen zur Kommunikation und Verständigung anbieten. Besonderheiten sollte er sich merken und im Einzelgespräch den Dialog und die emotionale Klärung (Selbst-, Kommunikations-, Persönlichkeits-, Systemklärung) des Partners unterstützen.

5. Phase – Vertiefung und Prägnanz der Gefühle oder sachliche Problemlösung

Je nachdem, ob es sich im Gespräch eher um ein sachliches oder psychosoziales Anliegen handelt, geht es nun um sachliche Problemlösung oder emotionale Vertiefung der Klärungsarbeit. Bei sachlichen Problemen ist es möglich, Lösungsversuche zu lancieren. Emotionale und psychosoziale Probleme lassen sich oft nicht im rationalen Sinne „lösen“. In diesem Falle helfen am ehesten die Akzeptanz von Verschiedenheiten und die bildhafte Verarbeitung von Emotionen. Diese zu verdeutlichen, ist Ziel der Phase. Am besten kleidet man Gefühle in Bilder, die sich einprägen. Auch Wünsche können nun geäußert und Veränderungen im Erleben bekräftigt werden.

Aufgabe des Moderators ist es, die Klärung der Gefühle durch Wortbilder, kreative Techniken, Zuhören und Verdeutlichen zu unterstützen. Er sollte die Akzeptanz der Verschiedenheit unterstützen und bei sachlichen oder lösbaren emotionalen Problemen Veränderungswünsche und Problemlösungen thematisieren und unterstützen.

6. Phase – verstandesmäßiges Einordnen, Vereinbarungen und Hausaufgaben

Bei sachlichen Problemen geht es in dieser Phase darum, Entscheidungen zu treffen, Lösungswege zu definieren und deren Umsetzung zu planen. Vereinbarungen werden getroffen, und Aufgaben werden gestellt. Bei emotionalen Themen geht es darum, das Erarbeitete kognitiv nachzuvollziehen, bisher als widersprüchlich Empfundenes einzuordnen und „Wahr-Falsch“- und „Schwarz-Weiß“-Zuordnungen neu zu verstehen: Statt sachlicher Problemlösung stehen Neudeutung und Zukunftsperspektiven im Vordergrund. Es geht auch darum, egozentrische Sichtweisen zu überwinden („meine Gefühle sind die einzig richtigen“) und eine gemeinsame Theorie der Schwierigkeiten zu entwickeln, die Veränderungen ermöglichen soll. Aus dieser neuen Sicht können Hausaufgaben für die Teilnehmenden entwickelt werden.

Aufgabe des Moderators ist es, eine gemeinsame und alltagstaugliche Theorie der Problemsituation zu entwickeln, Lösungsansätze zu konkretisieren, Entscheidungen und Vereinbarungen vorzuschlagen und mit den Teilnehmern Regeln zu vereinbaren.

7. Phase – die Situation abschließen

Bevor man auseinandergeht, sollte jeder Teilnehmer noch einmal die Gelegenheit haben zu sagen, wie das Gespräch für ihn war, wie er sich im Moment fühlt, mit welcher Stimmung er den Raum verlässt und was eventuell noch offen ist. Selbst bei Zeitdruck sollte ein solches Blitzlicht eingeplant werden, um am Ende des Gesprächs noch Ballast loswerden zu können. Der Moderator sollte unbedingt klären, wie man verbleibt und was hängig ist, wie es weitergeht und wer was unternimmt, um den Klärungsprozess voranzubringen.

Aufgabe der Moderators in dieser Phase ist, das Loswerden von Ballast zu ermöglichen. Durch ein abschließendes Blitzlicht sollte er den Kontakt zu jedem Einzelnen stabilisieren. Er sollte Verabredungen für eine nächste Sitzung bekannt geben, den Stand der Dinge und Vereinbarungen resümieren.

Es soll hier nochmals auf zwei Dinge aufmerksam gemacht werden: Phasenverläufe sind eine idealtypische Struktur, eine Art Geländer oder kognitive Landkarte, mittels deren Sie sich unter den Ungewissheitsbedingungen und in der Dynamik und Komplexität eines Gesprächs orientieren, den nächsten Schritt suchen und das Ziel im Auge behalten („Wo sind wir, und wo wollen wir hin?“). Würde man reale Klärungsgespräche untersuchen, könnte man feststellen, dass der Ablauf in vielerlei Hinsicht abweicht und von Wiederholungen, zirkulären Verläufen, doppelten Anläufen usw. gekennzeichnet ist. Als Metapher bietet sich ein Ruderboot an: Es rudern viele Menschen, nicht immer in die gleiche Richtung, Gegenwinde und Strömungen stören, vielleicht ein Ast im Wasser oder eine Sandbank – für die gesprächsführenden Person ist es wichtig, Landkarte und Kompass zu beachten, um die Gesamtrichtung nicht zu verlieren.

Zum Zweiten erfolgt hier nochmals die Anregung (und explizite Aufforderung), alle in diesem Buch vermittelten Modelle, Raster und Abläufe selbstverantwortlich und in Abstimmung mit dem Kontext, den Situationen und Personen zu benutzen und nicht mechanisch einzusetzen. Erst die Anpassung an Ihren Stil als gesprächsführende Person und die dadurch mögliche Stimmigkeit ermöglicht eine wirksame und lebendige Gesprächsführung. Raster und Abläufe sind nur das technische Gerüst und eine erste Orientierung. Neben der angemessenen Anwendung von Methoden, Techniken oder Arbeitsregeln muss sich jeder Mensch in gesprächsführender Rolle auch noch wohl in seiner Haut fühlen (Thomann & Schulz von Thun 2003, 33).

5 Vor- und Nachbereitung von Gesprächen

Nach einem erfolglosen Elterngespräch mit dem Lehrer seiner vierzehnjährigen Tochter Alessia sucht Herr Lorenz den Schulsozialdienst auf. Er ist über den Lehrer aufgebracht, da dieser in einem Gespräch lapidar vorgeschlagen hat, Alessia in ein Jugendheim einzuweisen, „wenn es zu Hause und in der Schule nicht wieder klappen würde“. Bei einem ersten Telefonat hat sich Folgendes ergeben: Herr Lorenz arbeitet sehr häufig nachts im Sicherheitsdienst eines Krankenhauses, seine Frau ist Hausfrau. Alessias Schulleistungen sind schlecht, sie ist häufig aggressiv und lässt sich zu Hause wie auch in der Schule nichts sagen. Auch „vergisst“ sie häufig, ihre fünfjährige Schwester Luana in den Kindergarten zu bringen. Herr Lorenz sieht eine Mitverantwortung des Lehrers an Alessias schwieriger Schulsituation, er will vom Schulsozialarbeiter Unterstützung für seine Tochter gegen den verständnislosen Lehrer. Was Herr Lorenz verschweigt: Seine Frau leidet an Depressionen und vernachlässigt sich selbst, den Haushalt und die beiden Kinder. Er trägt die ganze Last der Familie allein, verschweigt dies aber am Telefon, da er die Erfahrung gemacht hat, dass Menschen darauf mit Unverständnis und vielen Vorurteilen reagieren. Ein erstes Gespräch mit dem Schulsozialdienst steht nun an.

Gesprächsführung in der Sozialen Arbeit hat, wie in diesem Beispiel bereits deutlich wird, oft mit komplexen und belasteten, häufig intransparenten Situationen zu tun. Zugleich macht das Beispiel klar, dass ein solches Gespräch ohne systematische Vorbereitung und Reflexion nutzlos bleibt oder gar Schaden anrichtet, wenn der Schulsozialarbeiter z.B. wichtige Personen (Alessia, den Lehrer) nicht einlädt, sich in eine Allianz gegen den Lehrer verstrickt oder ohne Klärung und Absprachen beginnt, im Familiensystem zu intervenieren. Für ein Gespräch von dieser Komplexität sind Vor- und -nachbereitung unerlässlich. Beide Aspekte werden hier gemeinsam behandelt, denn in einem Hilfeprozess ist *nach* dem Gespräch bekanntermaßen *vor* dem nächsten Gespräch.

Verbreitete Einwände gegen Planung sind die Einschränkung von Spontaneität und situativer Stimmigkeit oder die Behauptung, dass Planung oft von Fehlannahmen ausgeht („... ersetzt Zufall durch Irrtum“). Vorbereitung steht jedoch keineswegs im Widerspruch zu Echtheit und Spontaneität im Gespräch, sie ist im Gegenteil deren Voraussetzung: Gute Vorbereitung senkt den Handlungsdruck im Gespräch; so werden emotionale und kognitive Kapazitäten zur guten Gesprächsführung frei. Nur gut vorbereitet kann man im Gespräch spontan und flexibel reagieren (es sei denn, man besitzt bereits jahrelange Erfahrung).

Die Planung und die Evaluation von Gesprächen erfordern eine gewisse Distanz zu den Gesprächspartnern, um das flüchtige Gesprächsgeschehen vorauszu-denken und auswerten zu können. In einer Gesprächssituation scheidert vertiefte Reflexion oft schon an der beschränkten Aufmerksamkeitskapazität.

Die Gesprächsvorbereitung balanciert dabei immer zwischen zwei Polen – Gewissheit und Ungewissheit. Gespräche planen bedeutet zum einen *Antizipation und Ungewissheitsreduktion*, die Sicherheit durch Strukturen und klare Abläufe schafft. Dies hilft, einen Problemlöseprozess durchzuhalten und auf erwartbare Situationen vorbereitet zu sein. Planung hilft aber auch, flexibel auf Unerwartetes reagieren zu können. Nötig sind dabei das kritische Hinterfragen von vermeintlichen Gewissheiten und eine gewisse Respektlosigkeit (Cecchin, Lane & Ray 2002) gegenüber eigenen Interpretationsmustern. Die Folge kritischer Reflexion *vor dem Gespräch* ist also gleichzeitig *Ungewissheitserhöhung*, dafür aber auch *größere Offenheit und Flexibilität*. Dadurch werden Fehlannahmen oder einseitige Vor-Urteile erheblich reduziert; allerdings steigt so auch die Ungewissheit vor einem Gespräch, und die Variationsmöglichkeiten während des Gesprächs nehmen zu. Gut vorbereitete Fachkräfte stellen sich auf beides ein, auf einen strukturierten Verlauf, erwartbare Ereignisse und auf Dinge, die sich erst im Gespräch ergeben können, wie z.B. die Mitteilung, dass Frau Lorenz unter Depressionen leidet, mit einer langen Vorgeschichte, die Herr Lorenz vielleicht erst offenlegt, wenn er das Vertrauen der Schulsozialarbeiterin gewonnen hat. Den Zusammenhang zwischen Gesprächsvorbereitung, Moderation und Nachbereitung, zwischen Planungssicherheit und Ungewissheit, wird nochmals in der folgenden Grafik verdichtet:

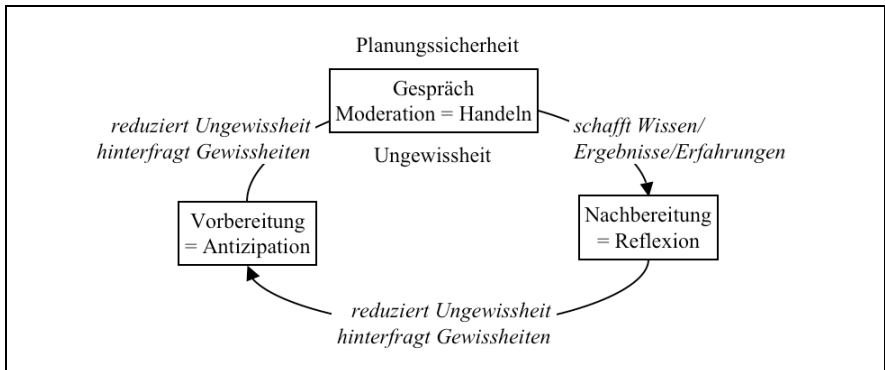


Abb. 11: Antizipation, Reflexion, Gewissheits- und Ungewissheitsreduktion in der Vor- und Nachbereitung von Gesprächen

Die Nachbereitung, Evaluation und Reflexion von Gesprächen wiederum ist der Schlüssel für den Umgang mit Fehlern, für Korrekturen in einem Hilfeprozess und für persönlich-berufliches Lernen. Auch dabei pendeln wir zwischen den Polen der Gewissheit und Ungewissheit: Jedes Gespräch schafft neue Gewissheiten und wirft ebenso viele Fragen zur weiteren Bearbeitung auf. Im Folgenden werden mehrere Modelle zur Vorbereitung und Evaluation von Gesprächen vorgestellt und detailliert erläutert.

5.1 Systematische Gesprächsvorbereitung in fünf Schritten

Ziel der Vorbereitung ist es, sich innerlich mit Ruhe, Abstand und Übersicht auf das Gespräch einzustimmen (...). Da die Qualität eines Gesprächs nicht mit der Wortflut zunimmt, kommt es eher darauf an, das Richtige zum richtigen Zeitpunkt zu sagen. Diese Fähigkeit beruht auf einer inneren Klarheit, zu der man durch gute Vorbereitung gelangen kann.
(Benien 2003, 49)

Das hier vorgestellte Modell der Gesprächsvorbereitung orientiert sich an den vier Seiten einer Nachricht nach Schulz von Thun und dem Ideal der doppelten Stimmigkeit von Situation und Person. Gesprächsvorbereitung ist demnach immer Selbstklärung und Situationsklärung, sie berücksichtigt Themen-, Beziehungs-, Selbst- und Zielaspekte (Schulz von Thun 2002, 279ff.; Benien 2003, 48ff.).

Weiter nimmt die Gesprächsvorbereitung das oben beschriebene Modell der Gesprächsstruktur auf (vgl. Kapitel 3), es ist Grundlage der Gesprächsvorbereitung. Die Aspekte *Kontext, Vorgeschichte, Personen, Themen, Ziele, Beziehungen* und *Gesprächsform* tauchen hier als Dimensionen der Vor- und Nachbereitung wieder auf. Durch die Analyse der Gesprächsstruktur werden der Kontext und die Anforderungen an das Gespräch klarer, und die Vorbereitung wird angemessener. Im folgenden Kapitel werden die beschriebenen sieben Aspekte der Gesprächsstruktur in ein Modell der Gesprächsvorbereitung integriert. Dieses Modell wurde in Anlehnung an Benien (2003) konzipiert und für den Kontext der Sozialen Arbeit angepasst.

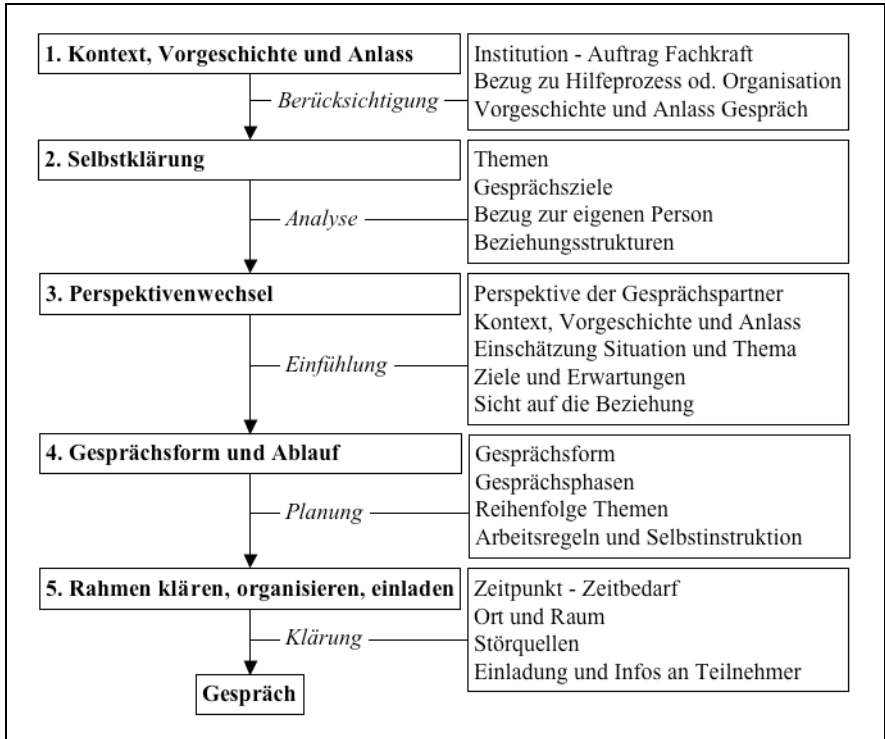


Abb. 12: Gesprächsvorbereitung in fünf Schritten (vgl. Benien 2003, 49ff.)

5.1.1 Kontext, Vorgeschichte und Anlass klären

Die Bedeutung, die der Kontext eines Gesprächs für die Gesprächsgestaltung hat, wurde bereits mehrfach betont. Vor einem kundenbezogenen Gespräch kann es hilfreich sein, sich den Auftrag der Sozialen Arbeit in diesem Gespräch zu vergegenwärtigen. Sich konkret vor Augen zu führen, was z.B. die Unterstützung der selbstständigen Lebensführung in einer bestimmten Situation bedeutet, hilft, Ziele und Gesprächsatmosphäre klarer zu sehen. Der Rahmen der Institution und Interventionsform sollte bewusst sein, und das Gespräch sollte auf den Kontext und Handlungstyp der Sozialen Arbeit abgestimmt werden (Heiner 2010, 80ff.). Ob eine Intervention im stationären oder ambulanten Kontext stattfindet, ob sie freiwillig oder als Eingriff erfolgt, ob sie dem Handlungstyp Beratung, Begleitung oder Betreuung zugehört, lang- oder kurzfristig angelegt ist –

all dies wirkt sich auf ein Gespräch aus und sollte der gesprächsführenden Person im Gespräch immer bewusst sein.

Die Konzepte der sozialen Einrichtung (Institutions-, Bereichs-, Interventions- oder Beratungskonzept) stellen ebenfalls einen Rahmen dar: Ob in einer Einrichtung der Suchtkrankenhilfe mit motivierender Gesprächsführung gearbeitet wird oder in einem Jugendheim der lösungsorientierte Ansatz zentral ist, hat unmittelbaren Einfluss auf die Gesprächsführung (im lösungsorientierten Ansatz wird z.B. auf elaborierte Problemanalysen verzichtet, in der motivierenden Gesprächsführung wird eher direktiv agiert).

Die eigene Aufgabe im Hilfeprozess sollte in der Gesprächsvorbereitung nochmals bewusstgemacht werden: Erstabklärung, Begutachtung, Beratung, anwaltschaftliche Verhandlung mit Dritten, Mitarbeiterbeurteilung oder Management – die Aufgaben korrespondieren mit den Zielen, Inhalten und Rollen im Gespräch. Geht es um organisationsbezogene Gespräche (Führungs-, Feedback-, Team- oder Mitarbeitergespräche), müssen Organisationskontext und entsprechende Vorgaben und Konzepte berücksichtigt werden.

Bei der Klärung von Kontext, Vorgeschichte und Anlass eines Gesprächs können folgende Fragen hilfreich sein:

- Was ist der Auftrag der Sozialen Arbeit in diesem Gespräch? Was gibt die Organisation an Rahmenbedingungen, Konzepten oder Methoden vor?
- Welche Funktion hat das Gespräch im Hilfeprozess oder in der Organisation?
- Was ist die Vorgeschichte und der Anlass dieses Gespräches?
- Muss ich erst noch Vorinformationen oder Sichtweisen von Teilnehmern einholen?
- Wer ist überhaupt der richtige/sind die richtigen Gesprächspartner?
- Ist das Gespräch notwendig, was würde geschehen, wenn es nicht stattfindet?

5.1.2 Selbstklärung – Themen, Ziele, Personen und Beziehungen

Im nächsten Schritt wird die *eigene Sichtweise und Position* zum Gespräch geklärt. In jedem Gespräch stellen sich vier Herausforderungen gleichzeitig (Benien 2003, 50): Ein Thema oder Problem oder mehrere müssen geklärt oder gelöst werden (Sachinhalt), man möchte beim Gesprächspartner etwas erreichen (Appellseite, Ziele) und teilt etwas von sich mit (Selbstoffenbarung). Die Beziehung zum Gesprächspartner ist entweder explizit Thema des Gesprächs oder aber die Basis der gemeinsamen Arbeit (Beziehungsseite).

Das Kommunikationsquadrat und die vier Seiten einer Nachricht (Schulz von Thun 2004) dienen in diesem Schritt der Orientierung und Klärung. Die Leitfragen von Benien zur Selbstklärung vor dem Gespräch (Benien 2003, 50ff.) werden im Folgenden auf die Soziale Arbeit angepasst:

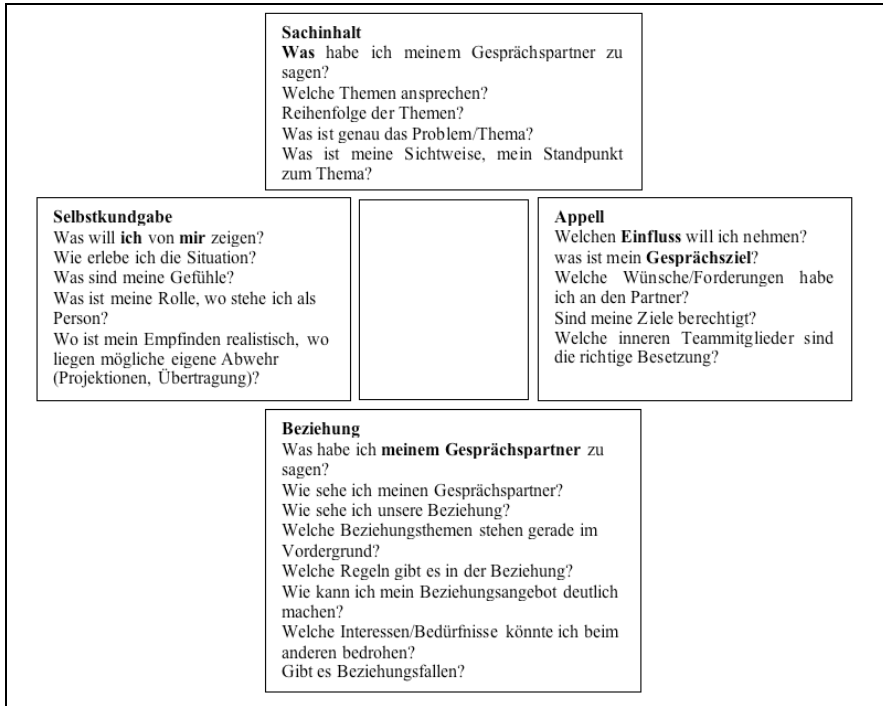


Abb. 13: Das Kommunikationsquadrat in der Gesprächsvorbereitung (Benien 2003, 50ff.)

5.1.3 Perspektivenwechsel: Identifikation mit dem Gesprächspartner

Nicht nur bei herausfordernden Gesprächsformen, wie Kritik-, Konflikt- oder Schlechte-Nachrichten-Gesprächen, ist der Perspektivenwechsel eine hilfreiche Vorbereitung auf die möglichen Reaktionen der Gesprächspartner. Jedes Gespräch hat so viele Perspektiven, Sichtweisen, Erwartungsrichtungen und Ziele wie Teilnehmer (Benien 2003, 61f.).

Dies legt es nahe, sich in der Gesprächsvorbereitung in die Gesprächspartner einzufühlen und ihre Sichtweise und ihr Erleben zu antizipieren. „In ihre Haut zu schlüpfen“ oder ein Stück Weg „in ihren Schuhen“ zu gehen, verhilft zu besserem Verstehen im Gespräch. Besonders in heiklen Gesprächen kann es hilfreich sein, impulsive Reaktionen zu erahnen und aus einer Position der Einfühlung heraus zu reagieren.

Ein Perspektivenwechsel beginnt mit der Identifikation mit dem Gesprächspartner und seiner Situation. Man geht mental durch die Situation und das Umfeld des Gesprächspartners, vergegenwärtigt sich dessen Erleben und Empfinden und fragt sich nach Sichtweisen, Bedürfnissen, Befürchtungen oder Hoffnungen. Auch besonders sensible Persönlichkeits- oder Themenbereiche, mögliches Abwehrverhalten zum Schutz des eigenen Selbstbilds zu eruieren, ist hilfreich, um nicht unnötige Verletzungen, Bloßstellung oder Gesichtsverlust zu riskieren.

Der Perspektivenwechsel bringt oft ganz unerwartete Ergebnisse, weil Menschen beim normalen Nachdenken eher dazu neigen, eigene Sichtweisen zu bestätigen, als sie zu revidieren. So kann es vielleicht nötig sein, den Perspektivenwechsel mit einem Partner durchzuführen, der einen in der Rolle des Gesprächspartners befragt. Wenn man sich in seine Gesprächspartner hineinversetzt, kann man sich Folgendes fragen (oder fragen lassen):

- Was ist die Sicht des Gesprächspartners auf das Thema oder Problem?
- Welche bedeutsamen Grundbedürfnisse bringt der Gesprächspartner mit ins Gespräch? Sind diese Bedürfnisse bedroht oder infrage gestellt?
- Welche Motive leiten den Gesprächspartner, welche Ziele hat er im Gespräch?
- Was an Abwehr- oder Schutzverhalten könnte der Gesprächspartner zeigen, und was will er damit schützen (Selbstbild, Selbstwert, Autonomie)?
- In welchem körperlichen, emotionalen, motivationalen und kognitiven Zustand kommt mein Gesprächspartner ins Gespräch? Ist er gesund/krank, glücklich/unglücklich, angespannt/gestresst/entspannt, kommt er aus eigener Motivation, oder wird er „geschickt“, kommt er offen oder mit fixen Bildern und Sichtweisen?
- Wie sieht mein Gesprächspartner unsere Beziehung, wie sieht er mich als Person und mich in meiner Rolle?
- Welche Erwartungen, Forderungen und Ansprüche an mich bringt er ins Gespräch mit?

Sollte der Perspektivenwechsel misslingen, rät Benien dazu, möglichen Projektionen oder Übertragungen nachzugehen (Benien 2003, 62). Bei *Projektionen* lehne ich Personen ab, weil sie etwas ausleben, was ich mir verbiete. Bei *Übertragungen* lehne ich Personen ab, weil sie Ähnlichkeiten mit Personen zeigen, mit denen ich schlechte Erfahrungen gemacht habe.

Beide Abwehrformen verhindern eine Identifikation und erschweren in der Folge Empathie und Verständigungsorientierung, ohne die ein Gespräch nur selten gelingt. Sollten solche Abwehrformen bei der gesprächsführenden Person auftauchen, empfiehlt es sich, das Thema in eine Supervision oder kollegiale Fallberatung einzubringen, um sie vor einem wichtigen Gespräch zu bearbeiten.

5.1.4 Gesprächsform und Ablauf wählen

Nun erfolgt eine konkrete Vorbereitung des Gesprächsablaufs. Der erste Schritt dazu ist die Klärung der *Gesprächsform*, die das grundlegende Vorgehen der Problemlösung strukturiert und situationsangemessen sein muss. Sich selbst in einem Beratungsgespräch zu wähnen, während der Gesprächspartner sich in einem Konfliktgespräch erlebt, wäre ein fataler Irrtum, aber einer, den der Autor immer wieder in Trainings und im Unterricht erlebt. Situation, Anforderungen und Vorgehen sind dann nicht mehr stimmig; Missverständnisse und Dissonanzen werden den Gesprächserfolg behindern – man befindet sich nicht auf der gleichen „Veranstaltung“.

Hat man sich einmal auf eine problem- und themenadäquate Gesprächsform festgelegt, geht man das Gespräch in Gedanken in seinem Ablauf durch und wählt ein für den Gesprächsanlass passendes Gesprächsphasenkonzept (vgl. Kapitel 8, 9, 10). Dabei ist zu überlegen,

- wie eine positive und für den Anlass stimmige Gesprächsatmosphäre hergestellt werden kann,
- wie der Gesprächspartner in das Thema mit einbezogen kann und wie seine Interessen im Gespräch berücksichtigt werden können,
- zu welchem Zeitpunkt im Gespräch es zu Schwierigkeiten kommen könnte,
- welche typischen Reaktionen des Gesprächspartners angesichts des Themas oder Problems erwartbar sind und
- welches Vorgehen bei Schwierigkeiten angemessen und für die Verständigung förderlich wäre.

5.1.5 Rahmen klären, organisieren und einladen

Im nächsten Schritt klären wir den äußeren Rahmen, organisatorische Fragen, die Art der Einladung und die nötigen Vorinformationen für das Gespräch. Ein klarer und ungestörter äußerer Rahmen ist die Grundvoraussetzung jedes guten Gesprächs. Ein Alltagsgespräch kann zwischen Tür und Angel stattfinden, aber Beratungsgespräche werden zur Farce, wenn Telefon oder ungewollte Zuhörer (wie in einem größeren Büro auf einem Wohngruppenraum) stören. Zu überlegen sind

- der geeignete Zeitpunkt für das Gespräch (sofort, schnell oder bewusst erst mit zeitlicher Distanz),
- der nötige Zeitaufwand, damit das Gespräch ohne Hektik geführt werden kann,
- der geeignete Raum (sicheres Terrain für die gesprächsführende Person, neutrales Terrain oder sicherer, vertrauter Ort für den Gesprächspartner),
- die Ausschaltung absehbarer Störquellen.

Danach erfolgen Überlegungen zur Einladung zum Gespräch. Diese ist schon die erste kommunikative Handlung: Sie schafft den ersten Eindruck und ist bereits Kontaktaufnahme. Bei formellen Gesprächen, wie in der psychosozialen Beratung, der sozialdienstlichen Arbeit, Jugend- oder Bewährungshilfe – überall dort, wo Klienten vorgeladen werden, ist es wichtig, Transparenz über Themen und Ziele von Gesprächen zu schaffen.

Information ist Macht; Intransparenz und das Vorenthalten bedeutsamer Informationen erhöhen Angst und Abwehrverhalten von Gesprächspartnern. Im Sinne der Verständigung und kooperativen Problemlösung müssen Themen und Ziele von Gesprächen transparent gemacht werden, wenn dem nicht gewichtige Gründe entgegenstehen. Selbst bei Routinegesprächen, wie Standortbestimmungen in Hilfeprozessen, ist Information hilfreich: Sie ermöglicht allen Beteiligten, sich vorzubereiten. Information und Transparenz schaffen Sicherheit, Komplexitätsreduktion und geben Struktur, sie stimmen alle Beteiligten auf das Gespräch ein, was zu einer besseren Atmosphäre und besseren Ergebnissen beiträgt.

5.2 Varianten der Gesprächsvorbereitung

Die oben beschriebene Form von Gesprächsvorbereitung gilt für komplexe und herausfordernde Gespräche mit entsprechendem Gewicht und entsprechenden Risiken oder Ungewissheiten für die beteiligten Personen. Für viele alltagsnahe Gespräche, z.B. in niederschweligen oder alltagsnahen Kontexten, wird eine solch intensive Gesprächsvorbereitung nicht immer möglich und auch nicht nötig sein. Bei erfahrenen Fachkräften sind viele gute Routinen vorhanden, und je nach Kontextwissen, Erfahrung und Können genügt es, einzelne Elemente zu fokussieren. Es mag z.B. ausreichend sein, das Ziel nochmals zu klären, sich mit einem Perspektivenwechsel auf den Gesprächspartner einzustimmen, die Strategie festzulegen oder mit Selbstinstruktionen ungünstige Reaktionen zu stoppen und günstige zu bahnen.

Gespräche lassen sich auch unter Zeitknappheit ausreichend vorbereiten, wenn einige wichtige Fragen beantwortet werden: Als Minimalvariante werden hier folgende vier Fragen vorgeschlagen:

- Was ist hier die Situation/der Fall?
- Was will ich mitteilen?
- Was will ich erfahren?
- Was will ich/wollen wir erreichen?

Zwischen der oben vorgestellten elaborierten Form und einer sekundenschnellen Vorbereitung sind alle situationsbedingten oder persönlichen Varianten möglich und erlaubt – Gesprächsvorbereitung ist auch eine Frage der zur Verfügung ste-

henden Zeit und abhängig von Können, Routine, persönlichem Stil und Sicherheitsbedürfnis oder Ungewissheitstoleranz. Sie sucht immer flexibles und spontanes Handeln im Gespräch zu ermöglichen und es nicht durch starre Raster oder Strukturen zu ersticken.

5.3 Gesprächsdokumentation – Notizen, Protokolle und Aufnahmen

Dass klienten- und organisationsbezogene Gespräche systematisch dokumentiert werden, ist für eine professionelle Soziale Arbeit unverzichtbar. Sozialarbeiterinnen und Sozialpädagogen sollten belegen können, was sie warum auf welche Weise tun oder getan haben. Dokumentation ist insofern zwingendermaßen ein Mittel professioneller Qualitätssicherung und Selbstlegitimation (Brack & Geiser 2009). Verlaufsnotizen oder Protokolle sind für viele Gesprächsformen unbedingt nötig. Inzwischen hat auch die audiovisuelle Dokumentation von Gesprächen vor allem in Ausbildungskontexte Eingang gefunden. Im Folgenden daher einige Ausführungen zur Dokumentation von Gesprächen (Hinweise zu Arbeitshilfen finden sich im Anhang).

In vielen Gesprächsformen ist das Protokoll die Standarddokumentation. Je nach Gesprächsform (Teamgespräch, Projektsitzung, kooperative Beratung, Fallbesprechung) lassen sich auch Visualisierungen wie Flipcharts, Kärtchen oder Blätter nutzen. Eventuell genügen aber auch informelle Verlaufsnotizen oder Protokolle, die bei der Nachbereitung des Gesprächs erstellt werden.

In jedem Fall ist am Anfang eines Gesprächs zu klären, wie mit Notizen umgegangen wird; dies gehört zur notwendigen Transparenz gegenüber den Gesprächspartnern. Ob ein Protokoll erstellt werden soll und welche Form angemessen ist, wie persönliche Gesprächsnotizen behandelt werden und, noch mehr, ob Gespräche audio- oder videoprotokolliert werden – den Gesprächspartnern sollte die Dokumentation angekündigt und kurz erklärt werden. Datenschutzaspekte sind dabei unbedingt zu beachten; bei Aufnahmen ist auch die dokumentierte Einwilligung der Gesprächspartner notwendig.

5.3.1 Verlaufsnotizen im Gespräch

Während eines Gesprächs Notizen zu machen, wird hier besonders Berufsanfängern empfohlen, auch wenn das „Multitasking“ – gleichzeitiges Sprechen, Zuhören und Schreiben – der Übung bedarf und anfangs vielleicht Pausen zur Folge hat. Solche Pausen können als unangenehm empfunden werden, sie lassen sich aber auch positiv umdeuten. Denn Notizen sind nicht nur Strukturierungshilfe und Gedächtnisstütze, sie sind eine der wenigen legitimen Unterbrechungen im Gesprächsfluss. Daher können sie auch diskret genutzt werden, um Gesprächspartnern nützliche Denkpausen zu verschaffen.

Mit einer guten Gesprächsvorbereitung sollten Notizen nicht übermäßig schwerfallen, denn bei der Gesprächsvorbereitung lassen sie sich bereits auf Papier vorstrukturieren. Es kann hilfreich sein, die Gesprächsphasen bereits so großzügig auf Blättern zu notieren, dass die Notizen in die Vorbereitung hineingeschrieben werden können; oder aber man benutzt vorgefertigte Journalblätter (ein Beispiel findet sich in den Online-Materialien zu diesem Buch).

5.3.2 *Gesprächsprotokolle*

In vielen Gesprächen werden Sachverhalte und Themen geklärt, Vorhaben entwickelt, Entscheidungen getroffen und Aufgaben verteilt. Für die Sicherung der Ergebnisse ist häufig ein Protokoll notwendig, damit Gewähr besteht, dass alle Teilnehmer informiert und die Aufgaben, die sich aus einem Gespräch ergeben, klar sind.

In Teamsitzungen, Standort- oder Mitarbeitergesprächen, sind Protokolle ein zwingendes Mittel der Gesprächsdokumentation (Gäde & Listing 2001, 157ff.). Das Protokoll hält Informationen, gemeinsame Entscheidungen und Ergebnisse fest. Neben der Informationssicherung hat es auch eine Steuerungs- und Vergewisserungsfunktion, da die Verschriftlichung des Gesprächs alle Teilnehmer zur Klarheit zwingt. Da die protokollierende Person besonders darauf achtet, ob Klarheit herrscht (nur dann kann eindeutig protokolliert werden), kann sie die gesprächsführende Person unterstützen. Sie kann nachfragen, was sie notieren soll oder ob ihre Notiz zutreffend ist. Protokollanten sollten dementsprechend eng mit der gesprächsführenden Person kooperieren.

An den Anfang jedes Protokolls gehören folgende Angaben: Protokolltyp – Veranstalter/in, Leitung, Protokollant/in – Anlass des Treffens – Datum, Beginn – Anwesende. Unter Umständen sind folgende Punkte zusätzlich angezeigt: Traktanden – Aufzählung der Gesprächsunterlagen – Sitzungsort. Am Ende des Protokolls gehören schließlich: Verteilerhinweis – Termin und Ort der nächsten Sitzung – Ende der Veranstaltung (Uhrzeit) – Unterschriften der protokoll- und gesprächsführenden Person.

Folgende Protokolltypen sind gängig (Gäde & Listing 2001):

- *Präsenzprotokoll*: Diese Art von Protokoll erfordert keine Nacharbeit. Während der Sitzung ist allerdings höchste Aufmerksamkeit geboten, es wird direkt das Wesentliche mitgeschrieben. Meist entsteht so ein Kurzprotokoll; es kann handgeschrieben und direkt an Ort vervielfältigt oder in den Laptop getippt werden.
- *Beschlussprotokoll*: Beschlüsse werden wörtlich mitgeschrieben. Es wird ferner aufgenommen, wie der Beschluss zustande kam. Auch beim Beschlussprotokoll empfiehlt es sich festzuhalten, wer allfällige Aufgaben erledigen soll und wie – und auch, wer die Ausführung kontrolliert.

- *Kurzprotokoll*: Das Kurzprotokoll wird sehr häufig verwendet, da es einen übersichtlichen Extrakt der Sitzung darstellt.
- *Verlaufsprotokoll*: In einem solchen Protokoll werden alle wesentlichen Schritte im Gesprächsverlauf festgehalten. Das kann zum Beispiel bei richtungweisenden Entscheidungen notwendig sein. So kann bei Bedarf später nachgeprüft werden, an welchem Punkt des Prozesses welche Informationen bereits verarbeitet waren.

5.3.3 Audio- und Videodokumentation von Gesprächen

In besonderen Fällen können auch Video- oder Audioaufnahmen bei der Dokumentation von Gesprächen gute Dienste leisten. Technisch ist es mittlerweile ohne viel Aufwand möglich, hochwertige Aufnahmen zu fertigen. Allerdings sollte man nach wie vor auf die Tonqualität achten, da viele Videokameras nur über dürftige Mikrofonausstattung verfügen, was in der Regel externe Mikrofone erforderlich macht.

Nach Erfahrung des Autors stören Audioprotokolle ein Gespräch weniger, allerdings ist ihre Analyse sehr ermüdend, da dem Hörer die visuellen Informationen fehlen. Videoaufnahmen können das Gespräch stärker stören; mindestens in der Anfangsphase fühlen sich die Teilnehmer beobachtet und sind deshalb oft etwas befangen.

In vielen Beratungs- und Psychotherapieausbildungen ist die videogestützte Reflexion mittlerweile Standard. Kollegiale Beratungen oder Ausbildungssupervisionen stützen sich z.B. häufig auf Videoaufnahmen von Gesprächen. Auch dabei sind Daten- und Personenschutz zu beachten, und es braucht zwingend eine Einwilligung der Gesprächsteilnehmer. Videogestützte Reflexion ist im beruflichen Alltag sehr aufwendig, für Ausbildungszwecke ist sie hingegen ein ausgezeichnetes Lernmedium, selbst wenn die Daten- und Informationsmengen groß sind und der Zeitaufwand für die Analyse beträchtlich ist.

5.4 Gesprächsevaluation

Der Evaluation und Nachbereitung von Gesprächen wird in der Fachliteratur zur Gesprächsführung meist keine besondere Bedeutung zugemessen, einigen Lehrbüchern (Flammer 2001; Weisbach 2008) ist sie kaum ein Stichwort wert. Ausführungen zur Evaluation von Gesprächen beziehen sich, wenn in der Literatur erwähnt, meist auf die Schlussphase von Gesprächen und die Evaluation im Gespräch und nicht auf die Nachbereitung durch die gesprächsführenden Personen. In der Gesprächs- und Beratungsliteratur finden sich daher auch nur wenige praxisnahe und handhabbare Modelle für die Nachbereitung von Gesprächen.

Die Fähigkeit zur (Selbst-)Reflexion gilt als eine der zentralen Berufskompetenzen der Sozialarbeit und Sozialpädagogik. Dies drückt sich auch in der Bedeutung der Evaluation und Selbstevaluation aus, die als Methoden der Sozialen

Arbeit eine lange Tradition haben (Spiegel 1993; Heiner 1994). Ziele von Evaluation sind die Qualitäts- und Wirkungsüberprüfung von Prozessen, Interventionen und Wirkungen und deren Optimierung durch Lernprozesse.

Selbstevaluation ist die selbst durchgeführte und selbst entschiedene Bewertung der eigenen Arbeit. „Auf der Grundlage systematisch gesammelter und ausgewerteter Informationen wird bei der Selbstevaluation das eigene Handeln mit seinen Konsequenzen dokumentiert, analysiert und bewertet“ (Heiner 2000, 590). Der Fokus bei der Selbstevaluation liegt auf der eigenen Person, ihren Beiträgen und Wirkungen im Handeln.

Die Bewertung des eigenen Handelns kann durch kollegiales Feedback oder Selbsteinschätzung erfolgen, die Bewertung der angestrebten Wirkungen eines Gesprächs hingegen nur durch Beobachtung oder Feedback durch den Gesprächspartner. Gesprächsevaluation sollte die Perspektiven aller Beteiligten berücksichtigen. Zu einer breiteren Sichtweise können also Selbstevaluation, Klientenfeedback und die kollegiale Rückmeldung verhelfen. Die Evaluation kann am *Ende des aktuellen Gesprächs* durch die Bewertung des Gesprächspartners und eine Selbsteinschätzung der gesprächsführenden Person erfolgen oder in der *Nachbereitung* durch Selbsteinschätzung, kollegiales Feedback oder Supervision.

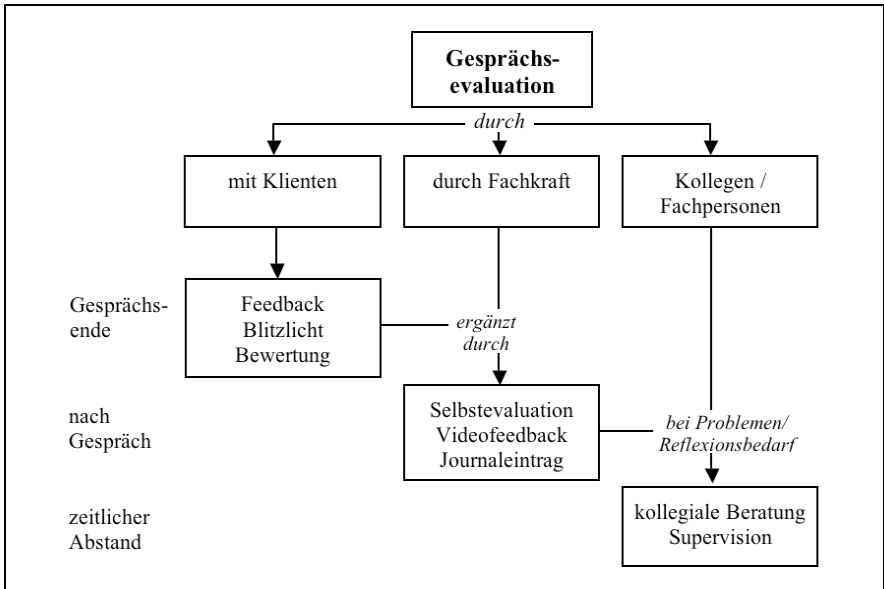


Abb. 14: Zeitpunkte und Formen der Gesprächsevaluation

5.4.1 *Evaluation mit den Gesprächspartnern*

In der Sozialen Arbeit sind Feedback und Feedbackkultur gängige Begriffe. Offenbar wird diese Kultur aber eher im kollegialen Kreis gepflegt als in der direkten Klientenarbeit. Die Chancen direkter Klientenfeedbacks wird seltener genutzt; nach Erfahrung des Autors ist die Scheu vor der Bewertung der eigenen Arbeit durch Klienten recht groß.

Dabei nimmt die Gelegenheit zum Feedback die Gesprächsteilnehmer als Partner und Experten für ihre Situation ernst und gibt ihnen die Möglichkeit, am Ende des Gesprächs Ballast loszuwerden und damit Schwierigkeiten für weitere Gespräche vorzubeugen. Die Fachkraft erhält Anregungen; Gesprächsteilnehmer können aber auch für sich selbst noch einmal bekräftigen, was im Gespräch hilfreich war und was sie daraus mitnehmen (Schmitz 2011, 114). In der gemeinsamen Evaluation wird den Gesprächspartnern auch eine Teilverantwortung für das Gespräch zugesprochen, was dem Prinzip der Koproduktion und dialogischen Verständigung entspricht. Dazu kann ein kurzes Blitzlicht zum Befinden dienen oder auch ein Feedback zu Hilfreichem oder weniger Hilfreichem, es könnte aber auch eine kriteriengeleitete, ausführliche Evaluation stattfinden, wenn wichtige Abschnitte in einem Hilfeprozess eine solche erfordern.

Hilfreich ist in jedem Fall, diese Rückmeldung durch Fragen zu strukturieren. Dies können Skalierungsfragen sein („Wie viel näher sind wir einer Lösung gekommen auf einer Skala von ...?“) oder fokussierte Fragen zum Gespräch („Was war hilfreich, was weniger?“, „Was nehme ich mit?“) oder auch ganz offene Fragen („Gibt es etwas, was Sie mir zum Gespräch noch sagen möchten?“).

Nicht immer ist diese gemeinsame Evaluation sinnvoll; sie kann Gesprächspartner auch überfordern oder Schwierigkeiten auslösen. Wann ist eine gemeinsame Evaluation sinnvoll und wann nicht? Es ist schwierig, dazu Angaben zu machen, wenn der konkrete Gesprächskontext nicht bekannt ist. Wenn Gesprächspartner mit der metakommunikativen Ebene überfordert sind; wenn Gespräche im Zwangskontext bei den Gesprächspartnern zu abwehrenden und feindseligen Haltungen führen und am Ende die Gelegenheit nur zur Entwertung des Gesprächs benutzt wird; wenn das Risiko besteht, dass erneut in das Gespräch eingestiegen wird, oder auch im gegenteiligen Fall, wenn Gespräche so konstruktiv verlaufen sind, dass eine gemeinsame Evaluation keinen zusätzlichen Nutzen brächte: In all diesen Fällen wäre zu überlegen, ob auf eine Evaluation nicht doch verzichtet werden sollte.

5.4.2 *Nachbereitung – Evaluation und Selbstevaluation*

Evaluation und Selbstevaluation werden hier als zwei Seiten derselben Sache betrachtet. Evaluation fokussiert das ganze Gesprächsgeschehen, Selbstevalua-

tion unterzieht das eigene Handeln im Gespräch einer kritischen Prüfung. Die Evaluation eines Gesprächs überprüft

- das *methodische Handeln* an fachlichen Standards (Leistungsdimension),
- die *Wirkungen* eines Gesprächs an den Zielen, die zum Gespräch gesetzt wurden (Wirkungsdimension),
- die *Qualität* der Gesprächsatmosphäre und des Gesprächsprozesses (Prozessdimension), und sie bemüht sich schließlich um
- die *Auslösung von Lernprozessen* durch Bewertungen, Schlussfolgerungen und Vorsatzbildungen (Spiegel 2004, 145f.).

Für die Selbstevaluation von Gesprächen bieten sich in der Systematik dieses Buchs drei Vorgehensweisen an, eine Kurzevaluation nach den Merkmalen guter Gespräche, eine ausführlichere Evaluation nach der Gesprächsvorbereitung und dem Verlauf des Gesprächs und eine Evaluation einzelner Gesprächsepisoden.

Am Anfang des Buchs wurden vierzehn Merkmale guter Gespräche vorgestellt, die sich *direkt* feststellen lassen (Benien 2003, 16). Sie können zur Kurzevaluation eines Gesprächs dienen (vgl. Kapitel 1.5). Die einzelnen Merkmale werden in der Nachbereitung bewertet oder von Gesprächsbeobachtern zum Feedback benutzt, anschließend lassen sich Konsequenzen für weitere Gespräche und die eigene Gesprächsführung ziehen.

Will man ein Gespräch systematischer auswerten, so evaluiert man systematisch die Gesprächsvorbereitung und das Gesprächsgeschehen (vgl. Kapitel 5.1), nach folgendem Muster:

Der *Kontext*, die *Vorgeschichte* und der *Anlass* des Gesprächs werden nochmals fokussiert, und es wird gefragt, ob das Gespräch dem Kontext und Anlass angemessen war, ob die richtigen Gesprächspartner anwesend waren und das Gespräch sich im Nachhinein als richtig und notwendig herausstellte.

Die *Selbstklärung* wird nochmals durchgegangen. Die *Themen* und ihre Bearbeitung, Veränderungen in Sichtweisen oder Standpunkten können nochmals hinterfragt werden. Ob die *Gesprächsziele* aus Sicht der gesprächsführenden Person erreicht wurden, ist ein weiterer Gegenstand der Evaluation. Die Ebene der *Person*, ihres Befindens, des emotionalen Nachklangs zum Gespräch, der Zufriedenheit mit dem Gespräch und mit dem eigenen Gesprächshandeln haben hier Platz. Schließlich fragen wir nach dem Stand der *Beziehung* der Teilnehmer nach dem Gespräch und danach, wie sich diese Beziehung durch das Gespräch entwickelt hat.

Der Perspektivenwechsel ist auch hier wieder hilfreich, die *Perspektive der Gesprächspartner* wird nochmals durchgedacht. Wurde sie in einem Feedback erfragt, wird sie direkt zum Gegenstand der Reflexion. Im Feedback steckt ein großes Lernpotenzial, es sollte besonders bei Diskrepanzen zwischen Selbst- und

Fremdeinschätzung ernst genommen werden, da solche Diskrepanzen häufig auf blinde Flecken hinweisen.

Danach werden die *Überlegungen zur Gesprächsvorbereitung* nochmals durchgesehen. Zu fragen ist, ob die Gesprächsform und der Aufbau geeignet waren, ob die Gesprächsphasen angemessen vorgedacht waren und die Vorsätze für die Gesprächsführung sich als hilfreich herausstellten.

Die *Evaluation des Gesprächsverlaufs* fokussiert schließlich auf das tatsächliche Geschehen im Gespräch, das innerlich nochmals durchgegangen wird. Auf die Flüchtigkeit von Gesprächen und die große Menge an Informationen und Eindrücken im Lauf eines Gesprächs wurde bereits hingewiesen. Es ist daher für die Evaluation sinnvoll, den Fokus auf *Episoden oder Schlüsselmomente* im Gespräch zu richten. Für den Fokus auf Handlungsepisoden bietet sich eine dritte Evaluationsstruktur an, die im Anschluss vorgestellt wird.

Als letzter Schritt erfolgt ein *Resümee* zum Gespräch unter der Erfolgs- und Veränderungsperspektive. Evaluation hat Lernen zum Zweck, und die Bestätigung gekonnter und gelungener Elemente im Gespräch wird das konstruktive Handeln ebenso fördern wie die kritische Selbsteinschätzung, das Eingeständnis von Veränderungsbedarf und konkrete Vorsätze zu veränderungswürdigen Momenten im eigenen Gesprächshandeln.

Für die *Evaluation bedeutsamer Episoden* im Gespräch wird hier die Struktur der Weingartner Appraisal-Legetechnik (Wahl 2002) vorgeschlagen, die gut an das Sozialkompetenzmodell von Redlich & Rogmann (2007) anchlussfähig ist.

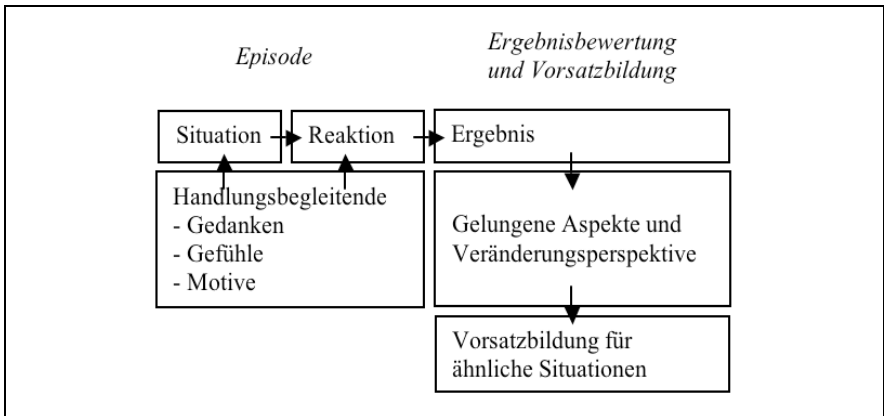


Abb. 15: Selbstevaluation kommunikativer Episoden nach der Weingartner Appraisal-Legetechnik (Wahl 2002)

Die Evaluation folgt der Logik kommunikativen Handelns, wie sie in Kapitel 1.1 vorgestellt wurde. Man vergegenwärtigt sich dabei zuerst die betreffende Gesprächsepisode, die Situation und das Handeln der Gesprächspartner. Weiter werden die eigenen Reaktionen darauf, handlungsbegleitende Gedanken, Gefühle und Motive dazu beschrieben und das Ergebnis der eigenen Reaktionen bewertet. Anschließend können reaktive und hilfreiche Handlungen zu einer Episode identifiziert und Änderungsperspektiven entwickelt werden. Die Grafik (Abb. 15) zeigt die Struktur der Reflexion kommunikativer Episoden.

5.4.3 *Nachbereitung in Supervision und Intervention*

Wenn erhebliche Irritationen oder Probleme im und nach dem Gespräch stehen bleiben, wenn im Anschluss an das Gespräch Ratlosigkeit herrscht, weil dieses offenbar gescheitert ist, oder wenn die Selbstevaluation zu keinem befriedigenden Ergebnis führt, sollten Gespräche in einer nachgehenden kooperativen Beratung oder Supervision reflektiert werden. Es kann dann angenommen werden, dass auch die gesprächsführende Person maßgeblich durch blinde Flecken oder Abwehrformen zu einem Nichtgelingen des Gesprächs beitrug. Solche Themen lassen sich nicht immer selbst bearbeiten, es ist hilfreich, dafür Beratung in Anspruch zu nehmen.

Supervision als Beratungsformat und Evaluationsmethode wird hier nicht weiter vertieft, da die Adressaten dieses Buchs sich in ihr vermutlich eher als Rat suchende denn als Gesprächsführende wiederfinden werden. Die kooperative Beratung wird in Kapitel 9.2 ausführlich vorgestellt.

Weiterführende Literatur:

- Brack, Ruth & Geiser, Kaspar (Hg.) (2009). Aktenführung in der Sozialarbeit. Vorschläge für die klientenbezogene Dokumentation als Beitrag zur Qualitätssicherung (4., vollständig überarbeitete Auflage). Bern: Haupt.
- Prior, Manfred (2010). Beratung und Therapie optimal vorbereiten: Informationen und Interventionen vor dem ersten Gespräch (4. Auflage). Heidelberg: Auer.
- Spiegel, Hiltrud von (2004). Methodisches Handeln in der Sozialen Arbeit. Grundlagen und Arbeitshilfen für die Praxis. München: Reinhardt (UTB).
[4. Auflage 2011]
- Thomann, Christoph & Schulz von Thun, Friedemann (2003). Klärungshilfe 1. Handbuch für Therapeuten, Gesprächshelfer und Moderatoren in schwierigen Gesprächen. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
[4. Auflage 2007]

6 Methodische Ansätze zur Gesprächsführung

Die große Vielfalt an Gesprächen in der Sozialen Arbeit erfordert ein breit anwendbares Repertoire an Methoden zur Gesprächsführung. Viele dieser Ansätze leiten sich direkt oder indirekt aus den psychodynamischen, personenzentrierten, verhaltensorientierten und systemischen Therapieansätzen ab. In Beratung und Psychotherapie gibt es aber bereits seit Jahren starke Trends zu integrativen, schulenübergreifenden und an der Wirksamkeit orientierten Beratungs- und Therapiemodellen (Grawe 2000; Grawe, Donati & Bernauer 2001; Schiersmann & Thiel 2009; Wagner 2004). Angesichts der vielen Ansätze vor allem im Bereich helfender Gesprächsführung musste für diese Einführung eine Auswahl getroffen werden. Damit sollen grundlegende Methoden der Gesprächsführung vermittelt, soll aber auch die Anschlussfähigkeit an Beratungsmodule im Studium der Sozialen Arbeit oder der Weiterbildung sichergestellt werden.

Aus diesen Gründen werden vier für die Soziale Arbeit bedeutsame Ansätze der Gesprächsführung vorgestellt. Als Basis wird Redlichs Modell der *kooperativen Gesprächsführung* vorgestellt. Es basiert auf dem personenzentrierten Ansatz und handlungstheoretischen Modellen und lässt sich mittels eines videobasierten, interaktiven Selbsttrainings üben (Kilburg et al. 2006). Das Modell wurde für die Beratung von Erziehern, Lehrern und anderen pädagogisch Tätigen entwickelt und eignet sich besonders für die ersten Schritte in der Gesprächsführung. Die neun Hauptaktivitäten im Gespräch werden durch Interaktionsformen erweitert, die auch für „herausfordernde“ Gespräche geeignet sind.

Die *lösungsorientierte Gesprächsführung* (de Shazer 1995; Bamberger 2001; Spiess 2000) hat in der Sozialen Arbeit „als freundlicher und respektvoller Ansatz Karriere gemacht und sich neben der personenzentrierten Gesprächsführung als zweites Paradigma etabliert“ (Schmitz 2011, 15).

Die *motivierende Gesprächsführung* (Miller & Rollnick 1999) ist im Sucht- und Gesundheitsbereich weit verbreitet, sie versteht sich ebenfalls als schulenübergreifendes Gesprächs- und Beratungsmodell, das besonders die Veränderungsmotivation von Klienten zu mobilisieren vermag (Keller 1999).

Da Soziale Arbeit häufig mit unfreiwilligen Interventionen und Eingriffen zu tun hat, werden schließlich einige Grundlagen der *systemischen Gesprächsführung in Zwangskontexten* vorgestellt (Conen, Cecchin & Klein 2007).

Die vier Ansätze zur Gesprächsführung lassen sich auf einem Kontinuum darstellen, ausgehend von günstigen bis hin zu sehr erschwerten Konstellationen von Situationen und Personen im Gespräch. Jedem der vier Ansätze zur Gesprächsführung wird dabei ein spezifisches Potenzial zugeschrieben.

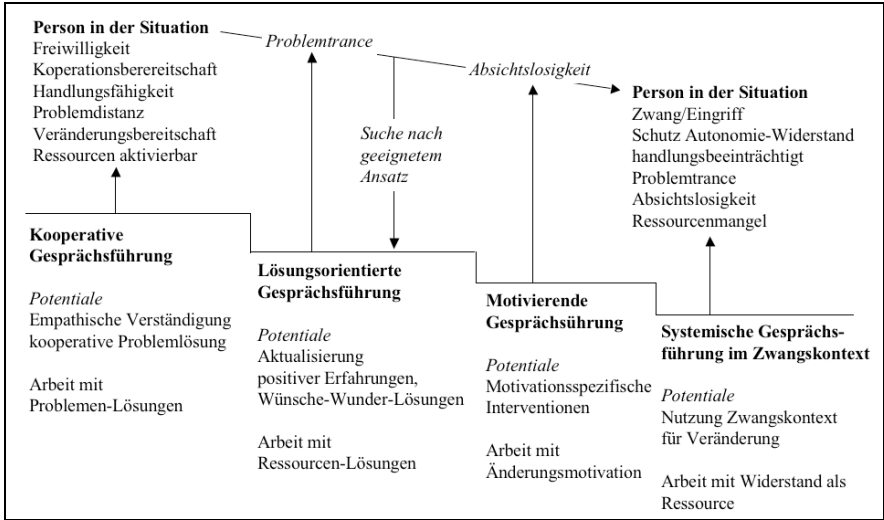


Abb. 16: Ansätze der Gesprächsführung und spezifische Potenziale

Bevor wir diese Ansätze zur Gesprächsführung darstellen, gehen wir auf ein übergreifendes Modell der Rollengestaltung in Gesprächen ein, da sich in der Rollengestaltung Menschenbildannahmen, Handlungstheorie, Haltung und Gesprächsmethodik konkretisieren.

6.1 Modelle zur Rollengestaltung im Gespräch

Als beratende, moderierende oder gesprächsleitende Person handeln wir in einer bestimmten Rolle. Darin verdichten sich Menschenbild, Handlungstheorie und Haltungen. Der Begriff der „Rolle“ stammt aus dem altgriechischen Theater und meint ein durch Thema und Inhalt vorgeschriebenes Verhalten eines Akteurs. Sozialpsychologisch definiert, ist die Rolle „ein geordnetes Modell von Verhaltensweisen, relativ zu einer gewissen Position des Individuums in einem interaktiven Gefüge; als ein Satz von Verhaltenserwartungen bezüglich des Inhabers dieser Position“ (Häcker & Stapf 2004, 815). Zwei Modelle zur Rollengestaltung sollen deutlich machen, was Funktion und die typischen Aufgaben der gesprächsführende Person und Erwartungen an sie sind.

6.1.1 Inneres Team und phasenspezifische Rollen

Benien differenziert die Rollen von Gesprächsführenden anhand des inneren Teams und typischer Gesprächsphasen (Benien 2003, 271). Unterschiedliche

Rollen werden unterschiedlichen Phasen des Gesprächs zugeordnet, wodurch die situative Stimmigkeit der Gesprächsführung verbessert wird. Erfahrene Moderatoren haben nach Benien einen gut entwickelten Sinn dafür, was die Situationslogik und zwischenmenschliche Konstellation in Gesprächen gerade verlangen. Neben dem Handwerkszeug guter Moderatoren braucht es dazu ein „gut sortiertes inneres Team, das zur richtigen Zeit das Richtige tut: Ein Teammitglied, das eben noch goldrichtig war, kann wenige Momente später zur inneren Fehlbesetzung führen“ (Benien 2003, 271). Folgende Rollen verteilt Benien auf den Gesprächsverlauf:

- In seiner Stammmannschaft benötigt das innere Team einen *wertschätzenden und zu Beiträgen einladenden Moderator*, der die Zügel nur locker in der Hand hält, aber auch einen *dominierenden Machthaber*, der zur Not die Zügel fest in die Hand nimmt und mit ordnender Kraft über das Geschehen wacht.
- Es braucht einen *aufnehmenden Zuhörer*, der aktiv zuhört, zusammenfasst und auf den Punkt kommt – aber auch einen *Wächter der Disziplin*, der bei Entgleisungen und Verletzungen wieder für Ruhe und Sachlichkeit sorgt.
- Der *freundliche Gastgeber* kann gemeinschaftsbildend und der *präzise Situationsklärer* analytisch wirken.
- Den Auftakt eines Themas übernimmt ein *motivierender Anstifter*, und der *Bilanzierer* fasst das Diskussionsergebnis zusammen, damit nicht jeder sein individuelles Fazit zieht, sondern wirklich ein gemeinsames Ergebnis erreicht wird.
- Neben dem *Integrierer* braucht das innere Team einen *Konfrontierer*, der Prozesse stoppt und, wenn die Zeit drängt, die Diskussion über ein bestimmtes Thema abbricht.
- Vor der Moderation ist der *strukturgebende Planer* und am Schluss der *überprüfende Kontrolleur* am Werk, der abwägt, ob die Vereinbarungen realistisch, konkret und verbindlich sind.
- Der *selbst Engagierte*, *Betroffene* und *Interessierte* mit eigenen Aktien im Geschäft sollte sich nicht unbemerkt in den Vordergrund schieben oder womöglich sogar zum Spielführer des inneren Teams werden.

Die Gliederung der Moderation in verschiedene Phasen dient also nicht nur dazu, dass der Moderator im Prozess einer Besprechung den Überblick behält, sondern sie soll bewusst machen, wann welche innere Teambesetzung aufs Spielfeld gehört und wann welche inneren Mitspieler auf der Reservebank Platz nehmen sollen (Benien 2003, 271ff.). Visualisiert, sieht die *Mannschaftsaufstellung* für das innere Team in der Gesprächsführung folgendermaßen aus:

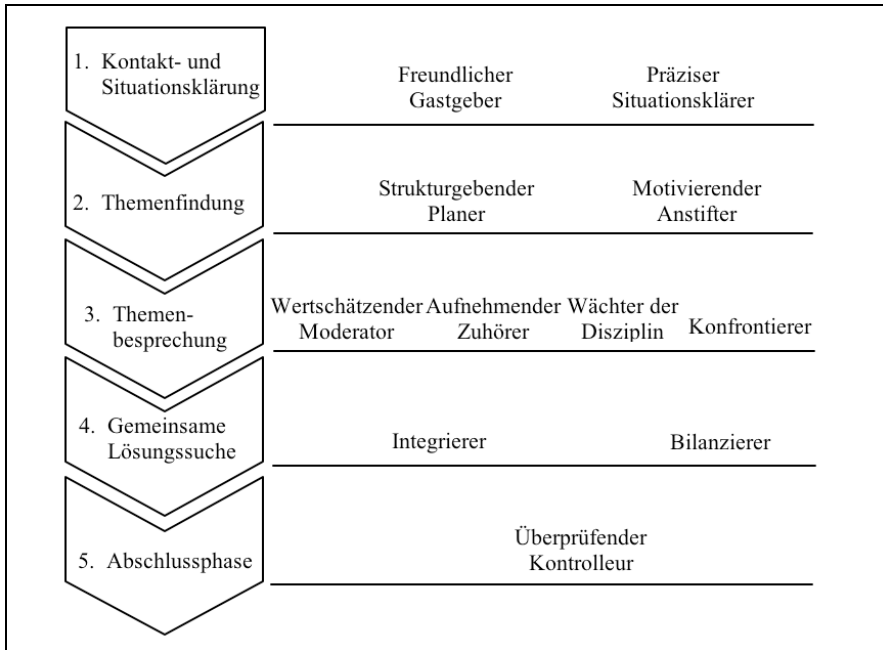


Abb. 17: Rollengestaltung nach Gesprächsphasen (Benien 2003, 272)

6.1.2 Rollen in Klärungsgesprächen mit mehr als zwei Personen

Das Modell der Rollengestaltung von Benien (2003) eignet sich für eine breite Palette von Gesprächen, von Arbeitsbesprechungen bis zu Beratungsgesprächen.

In Klärungsgesprächen mit mehr als zwei Personen ändern sich die Anforderungen und Aufgaben im Gespräch und ändert sich damit auch die Rollengestaltung der gesprächsführenden Person. Die Hauptrolle der *Klärungshelfer* verschiebt sich auf den *Anwalt des Zwischenmenschlichen*. Auch wenn die Moderationsrollen aus dem obigen Modell nicht ungültig sind, fokussiert Klärungshilfe auf die zwischenmenschlichen Prozesse der Gesprächsteilnehmer. Thomann unterscheidet dabei vier Rollen (Thomann & Schulz von Thun 2003, 98ff.):

- *Notbrücke*: Wenn der Kontakt zwischen zwei Gesprächsteilnehmern mehr oder minder gestört ist und die Kontaktbrücke nicht mehr trägt – z.B. bei schwereren Belastungen, Konflikten oder Entscheidungen von großer Tragweite –, errichtet der Klärungshelfer eine Notbrücke: In der Anfangsphase von Gesprächen bedeutet dies, dass Teilnehmer nur direkt zum Gesprächs-

führenden sprechen und von ihm in ihren Äußerungen akzeptiert und verstanden werden. Andere teilnehmende Personen hören dabei nur zu. In dieser kommunikativen „Umwegschaltung“ liegt ein wirksames Mittel der Verständigungshilfe. Der Gesprächsführende bietet das, was andere Gesprächspartner im Moment nicht bieten können: Aufmerksamkeit und Zuhören. Dabei ist es wichtig, die Aufmerksamkeit für die teilnehmenden Personen gleichmäßig zu verteilen, hieraus entsteht die zweite Rolle:

- *Allparteilicher Anwalt*: Allparteilichkeit steht im Gegensatz zu Neutralität oder Schiedsrichterrolle mit ihrer emotionalen Abstinenz. Sie gibt emotionale Unterstützung, welche die Teilnehmer besonders in schmerzlichen oder schwierigen Situationen benötigen, und verteilt sie gleichmäßig auf alle Anwesenden. Einseitige Parteinahme ist in diesen Situationen äußerst schädlich und unterminiert die Glaubwürdigkeit des Gesprächsführenden.
- *Dolmetscher*: Um das dialogische Hin und Her in kontaktgestörten Situationen zu fördern, nimmt der Klärungshelfer auch die Rolle eines Dolmetschers ein, der versucht, eine gemeinsame Sprache zu finden, und der darauf achtet, dass Aussagen den Angesprochenen „in den richtigen Hals“ kommen. Hier kann er korrigierend und Verständnis schaffend eingreifen.
- Schließlich hat er als *Kommunikationstrainer* die Aufgabe, mit den Problemen ein Stück voranzukommen und gleichzeitig die Kontakt- und Dialogfähigkeit der Teilnehmenden zu fördern.

6.2 Kooperative Gesprächsführung

Kaum ein Konzept der Gesprächsführung in psychosozialen Kontexten kommt ohne Grundannahmen und Gesprächstechniken aus der klientenzentrierten Beratung aus (Seithe 2008; Pallasch & Harmsen 1995; Weinberger 2008). Ebenso wenig kann auf die Grundannahmen der Lern-, Kognitions- und Handlungspsychologie und der systemischen Ansätze in Therapie und Beratung verzichtet werden, wenn in Gesprächen systematisch Probleme gelöst werden sollen. Viele Beratungsansätze verstehen sich in diesem Sinne schulenübergreifend und benutzen Wissen und Methoden mindestens aus diesen drei Therapie- und Beratungsansätzen der humanistischen, systemischen und Lernpsychologie.

Auch das Konzept der kooperativen Gesprächsführung (Redlich 2009) versteht sich als personenzentriert-handlungsorientiertes Konzept, das einige Elemente systemischen Denkens benutzt. Es wurde für die Beratung von Lehrern, Eltern und Erziehern, aber auch von Kindern und Jugendlichen im pädagogischen und psychosozialen Bereich entwickelt (Redlich 2009, 3).

Kooperative Gesprächsführung versteht sich als professionelle Verständigung, d.h. als Auseinandersetzung und Kooperation in Problemlöseprozessen (Redlich 2009, 6). Damit entspricht es dem Gesprächsverständnis in diesem

Buch. Kooperative Gesprächsführung wird hier aber auch jenseits eines Beratungsauftrags und -prozesses für zahlreiche weitere Gesprächsformen beansprucht. Die kooperative Gesprächsführung ist so breit angelegt, dass sie für eine Vielzahl von Gesprächsarten grundlegende und gut erlernbare Methoden und Techniken der Gesprächsführung bietet. Dem Konzept werden einige ausgewählte Interventionstechniken hinzugefügt, die besonders für herausfordernde Gespräche hilfreich sind. So wird das Konzept auch für Situationen außerhalb von Beratung anwendbar, bei denen der „Problembesitz“ nicht ausschließlich beim Gesprächspartner liegt und keine Beraterrolle vorliegt.

In der kooperativen Gesprächsführung gilt es, drei grundlegende Aufgaben wahrzunehmen, die sich in neun Gesprächsaktivitäten konkretisieren. Sie werden etwas missverständlich *Gesprächsformen* genannt (Redlich 2009, 4); gemeint sind kommunikative Handlungstypen (Fragen, Zuhören, Schweigen usw.). Die gesprächsführende Person sollte ihre Gesprächspartner *empfindend verstehen*, gleichzeitig *auf den Gesprächsprozess aktiv Einfluss nehmen* und drittens die *Beziehung konstruktiv gestalten*.

Für das *empfindend Verstehen* gibt Redlich vier Verhaltensweisen an: aufmerksam zuhören, offen fragen und Gedanken und Gefühle treffend wiedergeben. Der Umgang mit Schweigen wird hier noch ergänzt. Diese Aktivitäten lenken den Verständigungsprozess nur in geringem Maß, im Vordergrund stehen hohe Wertschätzung und geringe Lenkung.

Um einen zügigen Problemlösungsprozess zu fördern, muss die gesprächsführende Person aber auch *strukturierend aktiv werden* und den Problemlöseprozess steuern. Dazu dienen die folgenden Aktivitäten: Die gesprächsführende Person entwickelt selbst Vorschläge und bietet sie den Gesprächspartnern an, und sie nimmt klar Stellung, bleibt inhaltlich also nicht zwingend abstinenter. Weiter strukturiert sie das Gespräch in transparenter Weise. Dazu gehören Aktivitäten wie das Lancieren eines Themas oder Starten eines Gesprächsabschnitts, das Unterbrechen oder Bremsen z.B. bei Themenabweichungen oder wenig konstruktiven Beiträgen, weiter das Zusammenfassen am Ende von Gesprächsabschnitten und das Stoppen oder Abschließen einer Gesprächsphase.

Der dritte Aktivitätsbereich dient dazu, die *Beziehungen im Gespräch konstruktiv zu gestalten* (Redlich 2009, 6). Die gesprächsführende Person achtet auf Beziehungsangebote und gestaltet die Beziehung angemessen, sie achtet auf Dialog und partnerschaftliche Kommunikation und versucht, Beziehungsfallen zu vermeiden (Abhängigkeits-, Anlehnungs-, Experten-, Freundschaftsfallen). Wenn diese implizite Beziehungsgestaltung nicht ausreicht und dennoch Störungen oder Gesprächsblockaden auftauchen, thematisiert die gesprächsführende Person diese explizit und bemüht sich um gemeinsame Metakommunikation und Klärung der Störungen. Ergänzt werden hier Aktivitäten für den Fall, dass Me-

takommunikation nicht ausreicht. Dann wird es vielleicht nötig, aktiv mit dem Widerstand der Gesprächspartner zu arbeiten, konfrontativ zu agieren oder in eher strategischer Weise mit wenig konstruktiver Kommunikation umzugehen, z.B. sogenannte „Killerphrasen“ kommunikativ zu neutralisieren.

6.3 Hauptaktivitäten in der Gesprächsführung

Im Folgenden werden die Hauptaktivitäten gesprächsführender Personen detailliert beschrieben und mit Hinweisen und Empfehlungen für die Praxis der Gesprächsführung erläutert. Dabei werden die Aktivitäten nach Redlich durch einige weitere ergänzt (Thomann & Schulz von Thun 2003). Die Reihenfolge, in der sie beschrieben werden, folgt den drei genannten Aktivitätsbereichen in der kooperativen Gesprächsführung (Redlich 2009). Den kommunikativen Handlungsformen werden jeweils einige allgemeine Erläuterungen vorangestellt.

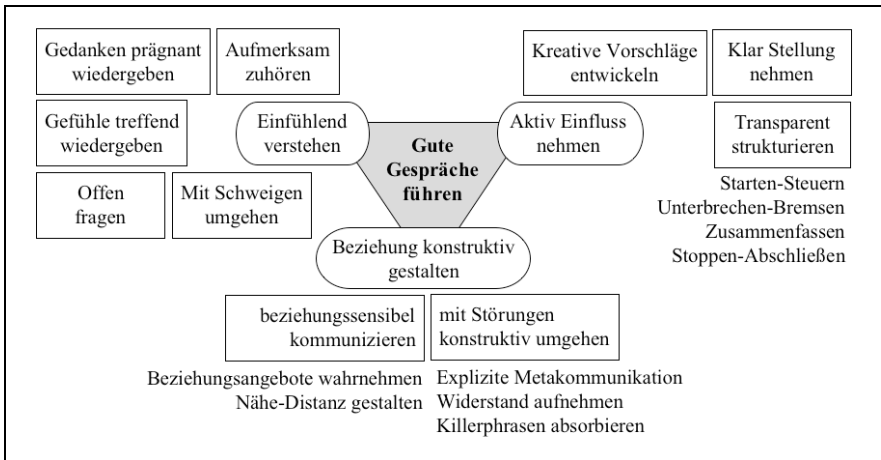


Abb. 18: Hauptaktivitäten in der kooperativen Gesprächsführung (Redlich 2009, 4; Ergänzungen ww)

Einführendes Verstehen zwischen Gesprächspartnern ist eine Kernvoraussetzung aller gelingenden Gespräche, selbst in Konflikt- oder Kritikgesprächen kann nicht darauf verzichtet werden. In Gesprächen geht es maßgeblich darum, durch Verständigung Verstehen zu ermöglichen: Klienten sollen *sich selbst*, Teilnehmer bzw. Berater und Klienten sollen *einander* verstehen. Was „Verstehen“ eigentlich bedeutet, ist uns im Alltag häufig unklar. Es bedeutet kognitives und emotionales Einordnen von neuen in alte, von unbekanntem in bekannte Zusam-

menhänge (Flammer 2001, 85). Verstehen ist Rekonstruktion im Dialog. Menschen wollen sich verstanden fühlen, weil dies Isolation reduziert, Verbindung schafft und Unterstützung sichert und weil es Anerkennung und Wertschätzung bedeutet.

„Verstehen“ ist, so gesehen, der wirksamste Gesprächsförderer. Es hängt mit Wissen über die Situation von Gesprächspartnern zusammen – je mehr man weiß über die Gesprächspartner, ihre objektive Lebenslage, erlebte Lebenswelt und über subjektiven Deutungsmuster, umso leichter fällt Verstehen: So hängen auch *Fachwissen*, *Erfahrungswissen* und *Verstehen* zusammen.

6.3.1 *Aufmerksam zuhören*

Aufmerksam zuzuhören, ist in allen Gesprächsformen die wichtigste Kommunikationsform für die Ermutigung der Gesprächspartner zum Berichten und für die Verständigung der Gesprächspartner. Voraussetzungen sind Konzentration, Präsenz, Zuwendung zum Gesprächspartner und Aufmerksamkeit für das, was er ausdrückt. Zuhören ist vor allem wichtig, um die Breite eines Problems zu verstehen, die den Gesprächspartnern am Anfang meist noch unklar ist. Das sparsame, aufmerksame Zuhören zeichnet sich u.a. dadurch aus, dass man den Gesprächspartner mit non- und paraverbalen Zuhörersignalen ermutigt.

Aufmerksames Zuhören ist angemessen bei der Themenfindung, am Anfang des inhaltlichen Teils von Gesprächen, wenn Gesprächspartner frei, offen und verständlich berichten, oder nach einer Phase starker Aktivität der gesprächsführenden Person. Diese sollte dabei auf Folgendes achten:

- Blickkontakt halten, ohne anzustarren. Blickkontakt signalisiert Interesse;
- nonverbal zum Fortfahren ermuntern (nicken, fragendes Gesicht);
- bequeme, offene und zugewandte Sitzhaltung (leicht geöffneter Winkel);
- die Gesprächsgeschwindigkeit regulieren, wenn es ihr zu schnell geht oder wenn es verwirrend wird („jetzt komm ich nicht mehr mit“);
- dem Thema des Gesprächspartners folgen und durch Zusammenfassen signalisieren, was man verstanden hat – Zusammenfassen verlangsamt den Gesprächsverlauf und ermöglicht Verarbeitung der Inhalte;
- bei der Selbstexploration mit Fragen zurückhaltend sein (Redlich 2009, 17).

6.3.2 *Hilfreich fragen*

Das Formulieren von hilfreichen Fragen zählt zu den Schlüsselkompetenzen in der Beratung, es ist aber auch für die Fokussierung von Problemlöseprozessen in Klärungsgesprächen oder Arbeitssitzungen von Bedeutung (Wagner-Link 2001, 201ff.). Ungünstige Frageformen sind in allen Gesprächsformen Kommunikationsbarrieren, sie sollten vermieden werden (Weber 2003, 33ff.). *Ursachen- oder*

Warum-Fragen („Warum haben Sie das getan?“) wirken bohrend, *Kontroversfragen* („Ist es nun so oder so?“) engen ein und verlangen schnelle und vielleicht übereilte Entscheidungen. *Suggestivfragen* („Finden Sie nicht auch ...“) beinhalten bereits die Antwort, irritieren, manipulieren und bringen keine neuen Antworten. *Geschlossene Fragen* („Waren Sie gestern Abend zu Hause?“) bringen nur wenig Information, sie können nur mit Ja oder Nein beantwortet werden und sind nur zur Sicherung des eigenen Informationsstands sinnvoll.

Alle offenen Fragen hingegen (alle sogenannten W-Fragen außer der Warum-Frage) gelten als hilfreiche Fragen: Sie helfen, die subjektive Wirklichkeit der Teilnehmer zu klären, und fördern gegenseitiges Verständnis:

- *Offene Fragen* bringen vielfältige Informationen und Antworten (wann, wo, wie viel, wer, was, wohin, wozu ...?).
- *Orientierende Fragen* („Wo waren wir gerade stehen geblieben?“) führen zum Thema zurück und fokussieren die Teilnehmer ohne direkte Steuerung.
- *Konfrontierende Fragen* („Eben haben Sie gesagt, ... wie ist das dann mit ...?) zeigen Widersprüche auf und konfrontieren mit Diskrepanzen.

Fragen sind in jedem Gespräch in der Sozialen Arbeit bedeutsam, weil komplexe materielle, soziale und psychische Situationen geklärt werden müssen und weil je nach Gesprächsform auch die soziale Diagnostik im Vordergrund steht, die viele Fragen erfordert. Fragen ermöglichen eine gezielte Erhebung von Informationen, lenken die Gesprächsrichtung aber sehr viel stärker als Zuhörreaktionen.

Häufig geht es in der Sozialen Arbeit auch um rechtliche und finanzielle Fragen, um für Klienten bedeutsame Entscheidungen, die Sozialarbeiter treffen. Dabei geht es oft nicht nur um Selbstklärung der Klienten. Dennoch gilt es auch hier, inquisitorisches Ausfragen und Fehldeutungen zu vermeiden (Redlich 2009, 23). Fragen im Gespräch sind dann angemessen, wenn Klientenäußerungen global-abstrakt-misshverständlich sind, wenn sie widersprüchlich-diffus-misshverständlich oder sehr zögerlich sind oder wenn es sich um für Klienten besonders wichtige Themen handelt. Gesprächsführende Personen sollten

- nur fragen, wenn sie wirklich etwas wissen wollen,
- möglichst offene Fragen verwenden,
- geschlossene Fragen nur im Notfall benutzen,
- auch mit Fragen beim Thema des Gesprächspartners bleiben,
- keine Doppel- oder Mehrfachfragen stellen,
- keine Warum-Fragen stellen,
- bei Fragen die Reaktionen des Gesprächspartners beachten (verschließt er sich, fühlt er sich ausgefragt?) (Redlich 2009, 24).

6.3.3 Gedanken prägnant wiedergeben

Die subjektiven Wirklichkeitskonstruktionen von Menschen wurden unter den Grundlagen der Gesprächsführung thematisiert. Mit dem Versuch des Verstehens durch Verbalisierung von Gedanken, Paraphrasieren oder Zusammenfassen betreten Gesprächspartner den Raum des psychischen Erlebens anderer Menschen. Verständigung und Verstehen im Gespräch hat dabei immer zwei Aspekte, es geht darum, sich selbst und andere verstehen zu können.

Menschen bringen ein komplexes Gefüge von Wahrnehmungen, Gedanken und Gefühlen zu ihrer Situation mit in jedes Gespräch. Sich mit den Gedanken des Gesprächspartners zu beschäftigen, heißt, seine Sicht der Wirklichkeit ernst zu nehmen und sie zu klären. Dies hat einerseits diagnostische Zwecke und trägt andererseits zur Selbstklärung der Gesprächspartner bei, es hat aber auch bereits Veränderungsfunktion, indem z.B. irrationale Gedanken und realitätsferne Wirklichkeitsannahmen korrigiert werden können (Redlich 2009, 33).

Das Wiedergeben von Gedanken ist dann angemessen, wenn Klienten überhaupt Ideen, Gedanken oder Interpretationen äußern, wenn es sich dabei um Gedanken zum Thema handelt, wenn die Gedanken diffus, spekulativ, falsch oder vereinfachend sind und wenn Gefühle nicht im Vordergrund stehen. Beim Wiedergeben von Gedanken sollte die gesprächsführende Person

- nur zentrale Gedanken und keine Nebensächlichkeiten reflektieren,
- beim Thema bleiben,
- unverfälscht wiedergeben, keine Zusätze oder Änderungen machen,
- in eigenen Worten wiedergeben, Nachäffen oder bloßes Echo vermeiden,
- kurz und präzise wiedergeben und Gesprächspartner nicht verwirren (Redlich 2009, 34).

6.3.4 Mit Schweigen umgehen

Schweigen und unerwartete Gesprächspausen sind für die meisten Anfänger der Gesprächsführung oder Beratung etwas höchst Unangenehmes. Alle Aufmerksamkeit und Erwartungen scheinen plötzlich auf die gesprächsführende Person gerichtet, der Gesprächsfaden droht abzureißen, der Druck auf Reaktionen wächst – und all dies kann schnell einmal hilflos und ratlos machen.

Mögliche Ursachen für Schweigen können sein: Der Gesprächspartner ist um eine Antwort verlegen, weiß nicht mehr weiter, ist generell unsicher oder schweigt bewusst. In solchen Situationen neigen Menschen dazu, einfach irgend etwas zu sagen, nur um das Schweigen zu beenden.

Schweigen und Pausen können aber auch konstruktiv und bewusst genutzt werden. Wie kann man wissen, was hinter dem Schweigen steckt, und wie kann man mit Schweigen im Gespräch umgehen? Im Folgenden werden einige Inter-

pretationen zu Gesprächspausen und Anregungen zum Umgang mit dem Schweigen wiedergegeben (Weisbach 2008, 71ff.):

- *Natürliches Schweigen* betrifft zwei Drittel alles Schweigens. Dies sind „Du-bist-dran“- oder „Ich-denke-nach“-Pausen. Hier kann man im Gespräch weiterfahren oder sich entspannt zurücklehnen und warten, bis der Gesprächspartner den Kontakt wieder aufnimmt.
- *Peinliches Schweigen* entsteht, wenn einem Teilnehmer etwas unangenehm ist. Hier hilft es, das Gefühl zu thematisieren und verstehend zuzuhören. Das vermutete Gefühl anzusprechen, ist in der Regel hilfreich. Vorsicht gilt allerdings in Gruppengesprächen, wenn das Risiko des Bloßstellens besteht.
- *Hilfloses Schweigen* entsteht, wenn es keine Worte gibt für eine Schwierigkeit oder ein Gefühl oder wenn Widerstand oder Verhärtung im Gespräch um sich greifen. Hier hilft die Bitte, sich mitzuteilen: „Erzählen Sie mir doch, was gerade in Ihnen vorgeht ...“
- *Lähmendes Schweigen* in Gruppengesprächen oder Teamsitzungen kann ein Hinweis auf kalte, d.h. erstarrte oder lähmende Konflikte, mangelndes inneres Engagement oder Störungen in der Hierarchie sein: Hier hilft Metakommunikation und Thematisieren der Störung.
- *Bewusstes Schweigen* der Gesprächsführung kann allen Teilnehmern Gelegenheit zum Nachdenken, zur Äußerung und zu freier Rede geben.
- *Schweigen als Verlangsamern* kann aus temporeichen Auseinandersetzungen die Energie nehmen.
- Wer *unsicher ist*, weshalb eine Gesprächspause entstanden ist, kann sich metakommunikativ versichern: „Es geht Ihnen etwas durch den Kopf.“ Oder auch: „Dich beschäftigt noch etwas.“

6.3.5 *Gefühle treffend wiedergeben*

Gefühlen sind ein essenzieller Bestandteil menschlichen Erlebens und Handelns. Mit der Thematisierung von Gefühlen dringt das Gespräch tiefer ins psychische Erleben von Menschen ein. In eher sachorientierten Gesprächen wie Arbeitssitzungen oder Standortbestimmungen werden Gefühle als normaler Teil menschlichen Erlebens und Handelns betrachtet, sie werden einbezogen wie andere Ebenen menschlichen (Denken, Handeln, Motive) auch.

In der Beratung sind Gefühle häufig der Gegenstand der Klärung: Unterdrückte, diffuse, ambivalente oder negative Emotionen sind ein wesentlicher Gegenstand des Klärungsprozesses (Redlich 2009, 43f.). Dabei hat das Wiedergeben von Gefühlen bereits eine Veränderungsfunktion: Indem man Gefühle bewusst macht und benennt, wandelt sich das aktuelle emotionale Erleben bereits. Das Benennen führt weiterhin dazu, durch Bewusstmachen des Erlebens

ein Stück emotionale Distanz zu Problemen und zum Gefühl selbst zu schaffen. Verständnis für und Akzeptanz von Gefühlen stärken schließlich die Beziehung der gesprächsführenden Person zu den Gesprächsteilnehmern.

Das Umschalten von der Sach- auf die emotionale Ebene und die Wiedergabe von Emotionen sind dann angemessen, wenn ein Gesprächspartner (verbal oder nonverbal) wichtige Gefühle erkennen lässt, wenn Gefühle diffus oder widersprüchlich geäußert werden, wenn der gesprächsführenden Person die Gefühle des Klienten unklar sind oder starke negative Gefühle im Raum sind.

Die gesprächsführende Person sollte beim Verbalisieren von Gefühlen

- wichtige Gefühle präzise benennen,
- es nicht beim Echo belassen oder krampfhaft neue Gefühlsnennungen einbringen,
- Gefühle im Hier und Jetzt wiedergeben (in Gegenwartsform formulieren),
- keine Zusätze oder Veränderungen vornehmen (Redlich 2009, 44)

Die aktive Einflussnahme auf das Gesprächsgeschehen stellt den zweiten Aktivitätsbereich der Gesprächsführung dar. Bei nur einfühlsamem Verstehen drehen sich Gespräche irgendwann einmal im Kreis, es stellt sich die Frage, was denn mit den nun verstandenen Problemen angefangen werden soll. Hier braucht es die aktive Einflussnahme der gesprächsführenden Person auf zwei Ebenen: Auf die Inhalte des Gesprächs wirkt sie ein durch Stellungnahmen, Lösungsvorschläge, Anregungen, Kritik oder auch (taktvolle) Konfrontation. Auf den Prozessverlauf des Gesprächs wirkt sie ein durch transparentes Strukturieren von Problemlöseschritten im Gespräch. Diese doppelte Einflussnahme im Gespräch zu realisieren und dabei den Gesprächspartnern genügend Raum zu lassen, erfordert ein hohes Maß an Selbstwahrnehmung, Flexibilität und Reflexivität.

Je nach Gesprächsform und Kontext sind Varianten denkbar (z.B. bei reiner Prozessmoderation), wo der Moderator sich inhaltlicher Bemerkungen ganz enthält und nur die Prozesssteuerung des Gesprächs übernimmt. In der Realität wird es in Gesprächen weitaus häufiger vorkommen, dass auch gesprächsführende Personen Standpunkte, Zielvorstellungen und Lösungsideen haben und sich entsprechend einbringen wollen oder auch sollen.

Begonnen wird im Folgenden mit den prozesssteuernden Aktivitäten; anschließend werden Aktivitäten der inhaltlichen Einflussnahme auf das Thema, Problem, Ziele, Lösungsideen oder die Personen in einem Gespräch behandelt.

6.3.6 *Transparentes Strukturieren*

Gespräche folgen, wenn sie Probleme klären, Entscheidungen herbeiführen oder Handeln und Erleben verändern sollen, dem Muster der vollständigen Handlung oder spezifischen Mustern des Problemlösens (Redlich 2009, 55). Das Problem-

lösemuster wird dabei an die Gesprächsform und die Anforderungen z.B. eines Konflikt- oder Krisengesprächs angepasst. Die gesprächsführende Person ist verantwortlich für eine systematische Problembearbeitung, sie bringt den Klärungsprozess voran, verhindert Abweichen, Stagnation oder thematische Sprünge, sorgt aber auch für die Wiederholung oder das Auslassen eines Handlungsschritts, wenn die Situation dies erfordert, d.h., wenn der Klärungsprozess im Gespräch so vorangebracht werden kann.

Strukturierende Aktivitäten sind dann hilfreich, wenn man zum Ende eines Handlungsschrittes und zum Beginn eines neuen Schrittes kommt, wenn das Thema unklar wurde, infrage steht oder wenn der rote Faden verloren ging, das Ziel von Gespräch oder Gesprächsphase unklar ist, und in der Anfangs- und Schlussphase des Gesprächs, wenn erhöhte Leitungsaktivität notwendig ist (Redlich 2009, 57). Aktivitäten zum Strukturieren eines Gesprächs sind

- ein knapper Rückblick am Ende jeder Gesprächsphase,
- das deutliche Ansprechen des Wechsels von einer zur nächsten Phase,
- die Benennung des Ziels der jeweiligen Phase,
- Hinweise und klärende Fragen zum jeweiligen Thema
- und die Nutzung aller Kommunikationsformen (Fragen, Zuhören, Stellung nehmen usw.), um dies zu erreichen (Redlich 2009, 58).

Im Folgenden werden einige weitere strukturierende Aktivitäten aus dem Konzept der Klärungshilfe (Thomann & Schulz von Thun 2003) beschrieben, die den konstruktiven Verlauf von Gesprächen unterstützen.

Bei Gesprächsanfängen oder am Anfang von Gesprächsabschnitten herrscht gelegentlich Unsicherheit. Teilnehmer warten ab oder suchen nach ihrem Einstieg ins Thema. Dieser Einstieg sollte von der gesprächsführenden Person erleichtert und das Gespräch so in Gang gebracht werden; dabei gilt es, die Teilnehmer zu aktivieren. Während eines Gesprächsabschnitts können auch Abweichungen oder Wiederholungen den Fortschritt behindern. Zwei deutlich direktive Verhaltensweisen, *Starten und Steuern*, können Gesprächspartner aktivieren und in eine konstruktive Richtung lenken. Die gesprächsführende Person kann z.B.

- *Anweisungen geben*, die mehr oder weniger direktiv in eine bestimmte Richtung zielen. Dies können strikte Befehle sein, denen kaum zu widersprechen ist („Stopp – lass X. ausreden, ich kann nur einem von euch zuhören“) oder völlig freie Anregungen („Sie können ... oder auch nicht“).
- *Aufforderungen* oder *Wünsche äußern*, die ein Thema oder eine Richtung vorgeben: „Ich möchte, dass Sie jetzt mal fünf Minuten über ... reden.“
- völlig offen *Anregungen* oder *Angebote* machen: „Wir könnten jetzt über ..., aber auch über ... reden“ (Thomann & Schulz von Thun 2003, 48).

Um eine partnerschaftliche und gleichberechtigte Aktivität der Gesprächspartner sicherzustellen, ist es gelegentlich notwendig, Vielredner zu *unterbrechen und zu bremsen*. Dabei wird das Gespräch von einer Metaebene aus unterbrochen. Das Ziel der Intervention ist dabei,

- *Schaden zu verhindern*: „Ich möchte Sie hier mal unterbrechen. Das gefällt mir so nicht ...“,
- oder *die Gesprächsrichtung zu ändern*: „Ich möchte Sie unterbrechen. Lehnen Sie sich doch mal zurück und überlegen Sie, was an diesem Thema positiv sein könnte ...“ (Thomann & Schulz von Thun 2003, 48f.).

Wie bereits erwähnt, ist es hilfreich, immer wieder den Stand des Gesprächs zusammenzufassen. Dazu umschreiben Sie die behandelten Themen, den Stand einer Klärung oder Entscheidung, verweisen auf eine Themensammlung, beziehen sich auf die Ordnung des Gesprächs und die vereinbarten Themen.

Zusammenfassen fokussiert das Gespräch und gibt Orientierung für weitere Schritte. Es kann zudem eine Hilfe sein, wenn Gesprächsführende nicht mehr weiterwissen oder den Faden verloren haben. Im Zusammenfassen ist immer auch eine metakommunikative und verständnissichernde Komponente enthalten:

- „Jetzt sind wir im Gespräch am Punkt ... angelangt“,
- „Wenn ich das kurz zusammenfassen darf ...“,
- „Wenn ich die letzten Ausführungen richtig verstanden habe ...“,
- „Also ich möchte jetzt mal die letzten fünf Minuten zusammenfassen und versuchen zu präzisieren, was Sie gesagt haben ...“.

Schließlich kann in einem Gespräch nie alles besprochen werden. Die gesprächsführende Person kann und muss Gespräche *abschließen oder stoppen*. Sie

- bewahrt wichtige Anliegen für ein anderes Mal,
- rundet gefühlsmäßige Prozesse ab und
- rechtfertigt sich dabei nicht für das Ende (Thomann & Schulz von Thun 2003, 49f.).

Die zweite Ebene der aktiven Einflussnahme auf ein Gespräch wurde als inhaltliche Einflussnahme bezeichnet. Die gesprächsführende Person nimmt dabei die Position des Teilnehmers oder partnerschaftlichen Gegenübers ein, das sich nicht abstinenter verhält, sondern sich mit eigenen Ideen und Vorschlägen Stellung nehmend einbringt. Redlich nennt hierzu zwei Verhaltensweisen: konkrete Vorschläge entwickeln (Redlich 2009, 73ff.) und klar Stellung nehmen (Redlich 2009, 85ff.).

6.3.7 Eigene Lösungsvorschläge entwickeln

In Alltagstheorien zur Beratung wird das Vorschlagen von Lösungen meist im Sinne von „Ratschläge erteilen“ verstanden, und Ratschläge in der Alltagsberatung sind nicht selten Gesprächsbarrieren, denn sie werden häufig unerwünscht erteilt und passen nicht zur Situation. Ein häufiges Missverständnis zur personenzentrierten Beratung ist dann, gar keine eigenen Ideen mehr einzubringen. Es ist jedoch weder in kollegialen noch in Klienten-Gesprächen untersagt, Lösungswege anzubieten oder auch ganz direktive Ratschläge oder Aufgaben zu geben. Im Gegenteil profitieren Klienten oder Kolleginnen von der Expertise einer Fachkraft, die über Fachwissen verfügt, handlungsleitende Maßstäbe oder typische Problemlösungen kennt (Redlich 2009, 79).

Das Risiko von Vorschlägen liegt darin, dass Gesprächspartner sie zur Wiederherstellung ihrer Autonomie oder ihres Selbstbildes, aus Unsicherheit über die Wirkung oder aus Misserfolgserfahrungen heraus abwehren. Das Vorschlagen von Lösungswegen ist, damit es auf Akzeptanz oder mindestens Offenheit stößt, von einigen Bedingungen abhängig. Es ist dann günstig, wenn eine Entscheidung über Handlungen ansteht und der Gesprächspartner Vorschläge wünscht, wenn er wenig eigene Vorschläge produziert, wenn Gedanken und Gefühle geklärt sind und er in der Lage ist, Vorschläge kritisch zu prüfen und Entscheidungen zu treffen (Redlich 2009, 81). Fachkräfte sollten

- Lösungsvorschläge als Angebote formulieren und die Entscheidung Klienten überlassen,
- solche Vorschläge in überschaubarer Anzahl machen und die Klienten nicht mit Ideen bombardieren,
- sie mit handlungsorientierten Prinzipien kommentieren und so Verständnis für die Lösungswege schaffen,
- sie verständlich unterbreiten und nicht ins Dozieren verfallen,
- ihre Vorschläge bei Skepsis auch wieder verwerfen,
- Bereitschaft zur Rücknahme signalisieren,
- ihre Vorschläge als Ermutigung zu eigenen Vorschlägen formulieren.

6.3.8 Stellung nehmen – Zustimmung und Kritik

Von sich zu erzählen, wird in der Kommunikationspsychologie als eine kommunikative Straßensperre und als Gesprächsstörer bezeichnet (Weisbach 2008, 145). Dennoch lebt jedes Gespräch vom Austausch und von der Mitteilung eigener Wahrnehmungen, Gedanken und Gefühle. Dies spiegelt z.B. der intransitive Aspekt von Beratung („sich beraten“, statt „jemanden beraten“). Rückmeldungen und Stellungnahmen der gesprächsführenden Person können hilfreich sein, denn Feedback ist eine der lernwirksamsten Formen sozialen Lernens. Stellungnah-

men sind allerdings meist auch mit Wertungen verbunden, die Kritik oder Zustimmung enthalten: Diese gilt es in Balance zu halten. Bloße Kritik entmutigt und fördert Widerstand, bloße Zustimmung stabilisiert vorhandene Deutungs- und Verhaltensmuster (Redlich 2009, 85).

Kritik sollte die gesprächsführende Person vor sich selbst unzensuriert zulassen, aber nach dem Prinzip der selektiven Echtheit den Teilnehmern so zumuten, dass sie einen Lernprozess ermöglicht. Stellungnahmen in der kooperativen Problemlösung stellen eine subjektive Sichtweise des Beraters dar, sind in der Sozialen Arbeit aber häufig gekoppelt mit anderen (fachlichen) Anteilen des Handelns (hier spricht dann z.B. der kontrollierende Bewährungshelfer, der Experte für Sozialhilfefinanzierung oder die Fachfrau für Kinderschutz).

Diese Stellungnahmen aus der Fachlichkeit und dem fachlichen Mandat heraus sind vom kooperativen Problemlöseprozess zu unterscheiden: Stellungnahmen zu Chancen einer Finanzierung, Bedingungen eines Obhutsentzuges oder einer Sozialhilfekürzung müssen klar und deutlich vorgebracht werden. Hier sollten Fachkräfte Klienten über Restriktionen, Bedingungen und Urteile (aus der fachlichen Sicht oder Macht der Fachkraft heraus) nicht im Unklaren lassen.

Stellungnahmen in diesem Sinne sind angemessen, wenn es um fachlich-rechtliche Entscheidungen der Fachkraft Sozialer Arbeit (Eingriffsaspekte) oder um behördlich gesetzte Auflagen, Bedingungen oder Forderungen an die Klienten geht. In Unfreiwilligkeitskontexten sind sie angemessen, wenn weitere Maßnahmen oder wichtige Entscheidungen von einer Beurteilung durch die Fachkraft abhängen. Weiter sind sie hilfreich, wenn Klienten Rückmeldungen wünschen und Gefühle, Gedanken, Schlussfolgerungen mit Klienten übereinstimmen (als Zustimmung und Verstärkung) oder auch wenn sie differieren (als Konfrontation mit abweichenden Wahrnehmungen oder Kritik). Bei Stellungnahmen sollten

- fachliche Entscheide oder Bewertungen präzise mitgeteilt und erläutert werden, sodass Klienten diese verstehen,
- persönliche Entscheide (aufgrund eigener Einschätzung) und unpersönliche (aufgrund amtlicher Richtlinien) als solche deutlich mitgeteilt werden,
- Stellungnahmen anschaulich-konkret formuliert werden,
- eigene Gefühle und Gedanken als Ich-Botschaften formuliert werden,
- Kritik und Konfrontation respektvoll, konkret und ehrlich sein,
- Gesprächspartner eher dabei „erwischt werden“, etwas Richtiges zu tun als etwas Falsches (Redlich 2009, 86).

Die konstruktive Beziehungsgestaltung im Gespräch stellt den dritten Bereich dar. Die Gesprächsaktivitäten beziehen sich direkt oder indirekt auf die Beziehungen unter den Gesprächspartnern und zur gesprächsführenden Person. Die Gestaltung einer konstruktiven Beziehung ist eine Voraussetzung jedes erfolg-

reichen Gesprächs. Nicht akzeptierte Beziehungsdefinitionen schaffen Ärger und Rivalitäten, die sich auf der Sachebene nicht lösen lassen. Die Gestaltung einer konstruktiven Beziehung ist daher die Basis für jede Themenbearbeitung. Der taktvolle Umgang mit Selbstbildern und Beziehungen wird als *beziehungssensible Kommunikation* bezeichnet. Wenn Störungen in den Beziehungen auftreten, ist *explizite Metakommunikation* gefragt. Sollte auch diese erfolglos sein, so gilt es, den Widerstand als Form der Kooperation zu akzeptieren und ihn in eher strategischer Absicht konstruktiv für die Gesprächsziele zu nutzen.

6.3.9 *Beziehungssensibel kommunizieren*

Menschen sind besonders empfindsam, wenn es um ihr Selbstbild und ihre Autonomie geht, Selbstwirksamkeit und die Erhaltung der eigenen Autonomie sind mächtige Motive im menschlichen Handeln. In Klärungsprozessen in der psychosozialen Arbeit werden Identität, Persönlichkeit, soziale Rolle und Verhalten und Beziehungen von Gesprächspartnern überdurchschnittlich intensiv zum Thema, weshalb der Schutz des eigenen Selbstbilds sich oft als Abwehr oder Widerstand zeigen kann (Redlich 2009, 98).

Die Beziehungen von Gesprächspartnern in der Sozialen Arbeit unterliegen häufig dem Dilemma zwischen Hilfe und Kontrolle, einer Beziehungskonstellation, die von Klienten nicht immer akzeptiert wird und häufig zu Selbstbehauptungsreaktionen von Klienten führt. Umso mehr ist eine beziehungsensitive Kommunikation von Bedeutung, welche die Selbstbilder von Gesprächspartnern nicht ohne Not angreift, zugleich Respekt wahrt, unnötigen Gesichtsverlust meidet und die Selbstbestimmung von Gesprächspartnern respektiert. Unsensible Äußerungen sind meist herabsetzend, verallgemeinernd und bedrohlich für Selbstbestimmung und Selbstwert, sie rufen daher in aller Regel Widerstand und Ärger hervor. Sensible Kommunikation versucht zuallererst, diese Gesprächshemmer (Weisbach 2008) zu vermeiden, das Selbstbild der Gesprächspartner nicht zu verletzen und mit Beziehungsdefinitionen taktvoll umzugehen.

6.3.10 *Explizite Metakommunikation*

Metakommunikation ist zur Klärung von Störungen, Widerstand und Blockaden der Beziehung zwischen den Gesprächspartnern hilfreich (Redlich 2009, 106f.). Wenn die Beziehung einer der wichtigsten Wirkfaktoren in kooperativen Gesprächen ist, muss die Beziehung gestützt und gefördert werden. Metakommunikation kann als Störungsprävention betrachtet werden. Gerade in der Sozialen Arbeit sind Mandate oft diffus und widersprüchlich, vielleicht amtlich gesetzt, und gleichzeitig ist man auf Kooperation angewiesen. Beratungsbeziehungen sind eingebunden in institutionelles Geschehen und schaffen möglicherweise

Dilemmata. Auch hier hilft Metakommunikation, Störungen vorzubeugen oder sie zu lösen.

Explizite Metakommunikation ist in Gesprächen dann angemessen, wenn potenzielle oder wahrgenommene Störungen den Gesprächsverlauf beeinträchtigen, wenn sich Interaktionsmuster zwischen Gesprächspartnern entwickeln, die dem Prozess abträglich sind (Hilflosigkeit, Resignation, Aggression), oder wenn Teilnehmer unterschwellig Kritik, Zweifel, Ärger oder andere negative Punkte an anderen äußern. Sie wird auch nötig, wenn Gesprächspartner Abhängigkeit, Widerstände oder Idealisierungen äußern oder zu Beginn oder am Ende von Gesprächen zur Klärung der Beziehung. Metakommunikation sollte

- deutlich als Thema formuliert und vom übrigen Gesprächsverlauf abgehoben werden,
- auf einen Punkt und nicht auf viele gleichzeitig fokussieren,
- Probleme, Gedanken und Gefühle im Hier und Jetzt einbringen,
- keine Lösungsvorschläge zum Problem im Hier und Jetzt machen,
- keine Handlungen von Gesprächspartnern interpretieren,
- keine Urteile oder Bewertungen abgeben,
- vorbereitet sein auf drastische Veränderungen der Thematik und
- nicht einfach wieder zur Tagesordnung übergehen (Redlich 2009, 107).

6.3.11 Mit Widerstand als Form der Kooperation arbeiten

Widerstand bei Gesprächspartnern kann unterschiedlich gedeutet werden: Im Verständnis der systemischen Psychologie ist Widerstand ein untaugliches Konzept. Widerstand wird als die zurzeit mögliche Form von Kooperation betrachtet. Von Beratern oder Gesprächsführenden empfundener Widerstand kann so umgedeutet werden: als das derzeit Bestmögliche, was unser Gesprächspartner einbringen kann. Für seinen Widerstand, also die ihm mögliche Form von Kooperation, muss er subjektiv gute Gründe haben, zum Beispiel ein empfundener Zwangskontext, eine subjektive Befindlichkeit, Krankheit, Störung, ein berechtigter Widerwille, langjährige Vorerfahrungen und dadurch bedingte Skepsis.

Das Risiko dieser Deutung ist es aber, manifeste Gründe für Widerstand – die im Gesprächsverlauf oder in der Gesprächsführung liegen können – oder berechtigte Vorbehalte zu ignorieren und die Ursachen einfach dem Gesprächspartner zuzuschreiben. Die Deutung auf der Selbstoffenbarungsebene des Gesprächspartners kann fehlgehen.

Gute Gründe, dass Widerstand entsteht, können nämlich auch im Gespräch oder aufseiten des Moderators, des Settings oder anderer Partner liegen: Weisbach deutet Widerstand von Gesprächspartnern vor dem Hintergrund von bedrohter Autonomie und Freiheit oder Einschränkung der Selbstwirksamkeit

(Weisbach 2008, 125). Dies ist in Situationen in der Sozialen Arbeit in gesetzlichen und unfreiwilligen Kontexten häufig der Fall und darum besonders zu berücksichtigen. Auch können Gesprächsführende Fehler machen und so Widerstand erzeugen. Widerstand wird in diesem Kontext zum Anlass genommen, die Gesprächsrichtung und das eigene Verhalten zu ändern.

Widerstand kann sich in vier Formen äußern: als Trotz oder indem sich Gesprächspartner verwehrt Alternativen zuwenden, als äußerliche Anpassung und indirekte Wiederherstellung der eigenen Autonomie („Unterlaufen“ des Gesprächs, passiver Widerstand) oder als offener Widerstand bzw. offene Aggression. Hilfreiche Reaktionen der Gesprächsführenden sind:

- *Gesprächsstörer* wie Belehrung, Ratschlag, Tadel, Kritik vermeiden,
- *Alternativen* und Handlungsmöglichkeiten anbieten,
- *metakommunikativ* Widerstand thematisieren („Sie wären am liebsten gar nicht hier, diese Gespräche scheinen Ihnen völlig nutzlos“, „Mir scheint, das schafft Ihnen großen Druck“),
- auf den gemeinsam erarbeiteten oder durch die Gesprächspartner erteilten *Auftrag* oder das gemeinsame *Arbeitsbündnis rekurrieren*,
- *Widerstand* als eine Form der derzeitigen Zusammenarbeit mit subjektiv berechtigten Gründen akzeptieren.

6.3.12 Killerphrasen neutralisieren

Killerphrasen sind konfliktzentrierte und eskalierende, den Gesprächsprozess blockierende Interventionen von Gesprächspartnern. Sie wirken als Kommunikationsbarrieren, blockieren den Problemlöseprozess und verunmöglichen Lösungsversuche. Sie signalisieren auch die mangelnde Bereitschaft des Gesprächspartners zu Lösungen. Durch Sätze wie „Das haben wir schon versucht“, „Wenn das alle machen würden“ oder „Das kann doch nicht Ihr Ernst sein“ wird die Verständigung im Gespräch schwer gestört.

Killerphrasen verweigern die Verständigung und sind argumentationsunredlich (zum Konstrukt der Argumentationsintegrität: Groeben & Christmann 1999). Killerkommunikation liegt dann vor, wenn Menschen absichtlich paralogisch argumentieren, Begründungen verweigern, wider besseres Wissen Wahrheit vorspiegeln, Sinn entstellen oder verdrehen, unerfüllbare Forderungen stellen, feindselig oder diskreditierend argumentieren und Ähnliches mehr.

Killerphrasen können sich auf den Sprecher beziehen, sie sind z.B. ausweichend („Ich sehe da gar keinen Zusammenhang“) oder betonen die eigene Kompetenz („Davon verstehe ich ja wohl mehr“). Sie können sich gegen den Gesprächspartner richten, wenn zum Beispiel eine Zuständigkeit bezweifelt („Das ist nicht Ihre Aufgabe“) oder Unkenntnis unterstellt wird („Kennen Sie überhaupt die Fakten?“). Sie können weiter das Gesprächsthema sabotieren und jede

Veränderung verweigern („Bringt überhaupt nichts“) oder Fragen sabotieren („So kann man diese Frage nicht stellen“). Schließlich können sie die Gesprächsbedingungen angreifen durch Unterstellen von Störungen („Wir wurden vorher gar nicht informiert“) oder von Druck („Unter diesen Bedingungen kann man nicht arbeiten“).

Der Umgang mit Killerphrasen wird hier behandelt für den Fall, das Metakommunikation keine Klärung brachte und eskalierende Reaktionen weitergehen, das Gespräch jedoch nicht abgebrochen werden kann (Letzteres kann durchaus eine Lösung sein, wenn die Verständigung derart gestört ist).

Wenn durch das Scheitern von Klärungsversuchen strategische Reaktionen im Dienst des Gesprächs nötig werden, können Killerphrasen in konstruktiver Absicht „neutralisiert“ werden (Zuschlag & Thielke 1998, 239). Dies soll einen möglichst konstruktiven Gesprächsverlauf sicherstellen und das Festfahren von Gesprächen verhindern.

Die Neutralisierung folgt dem Muster des „psychologischen Judo“, das den Gegner mit der Schwungkraft des eigenen Angriffs „zu Fall bringt“. „Wenn jemand einen Meister dieser Kunst angreift, geht jeder Schlag ins Leere, und je härter jemand attackiert, umso schneller fällt er ins Nichts. Der Meister ist dabei nicht passiv. Ganz im Gegenteil. Er oder sie fügt dem Impuls eine kleine Drehung oder einen Zug hinzu. Der Sturz ist unvermeidbar, doch der Meister kontrolliert, wo der Angreifer zu Boden geht. Dieser wird sich vermutlich fragen, wie er dorthin gelangt ist (Miller & Rollnick 1999, 71). Hilfreich sind folgende Reaktionen (Zuschlag & Thielke 1998, 207ff.):

- Durch geschickte Fragen zur Killerphrase den Partner dazu bringen, dass er Lösungsvorschläge macht. Die Frage nimmt ihn dabei auf der Sachebene ernst und sucht die Klärung, ohne auf den „Killeranteil“ einzugehen („Unter diesen Störungen kann man nicht reden“ – „Bitte machen Sie doch einen Vorschlag, wo wir das Gespräch ungestört fortsetzen können“),
- Killerphrasen „ernst nehmen“ und mit einer Frage eine ernsthafte Antwort verlangen („Was finden Sie an der Frage denn dreist?“),
- Den eigenen Standpunkt, das eigene Anliegen ernsthaft wiederholen und betonen, dass es um die Lösung des Problems geht („Ich vertrete hier nicht ..., mir geht es um das Problem ...“),
- Sachlich entschiedene Richtigstellungen vorzunehmen („Sie konfrontieren uns heute schon das zweite Mal mit dieser Fehlinformation“).

Mit diesen Gesprächstechniken ausgestattet, können wir eine Vielzahl von Gesprächen in Klientenarbeit und Organisation sicher und konstruktiv führen.

Für drei typische Problemkonstellationen in Gesprächen der Sozialen Arbeit (Problemrance, mangelnde Motivation und Gespräche im Zwangskontext) sol-

len nun drei Ansätze der Gesprächsführung diese Basistechniken der Gesprächsführung ergänzen.

Die lösungsorientierte, motivierende und die systemische Gesprächsführung im Zwangskontext leiten sich aus psychotherapeutischen Konzepten ab, alle drei Ansätze sind aber bei genügend Reflexivität, mit Adaptionen und bei entsprechender theoretisch-praktischer Bescheidenheit in einer Vielzahl von Gesprächen anwendbar. Für eine Anwendung in der Beratungsarbeit würden sie Weiterbildung und vertieftes Training erfordern. Hier werden sie in Grundzügen dargestellt mit dem Ziel, das Repertoire an Gesprächsinterventionen für Sozialarbeiterinnen und Sozialpädagogen zu erweitern und das Interesse für diese wichtigen und wirksamen Ansätze zu wecken.

6.4 Lösungsorientierte Gesprächsführung

Das Konzept der Lösungsorientierung (de Shazer 1995; 2009; de Shazer, Dolan & Korman 2008) hat in der Sozialen Arbeit als freundlicher, respektvoller und pragmatischer Ansatz Karriere gemacht und weite Verbreitung gefunden. Lösungsorientierte Gesprächsführung setzt bei positiven Erfahrungen und Ressourcen von Klienten an, bestärkt sie in ihren Entwicklungswünschen und ihrer Selbstwirksamkeit, fokussiert auf die Verwirklichung von Anliegen (Schmitz 2011, 15).

Die lösungsorientierte Gesprächsführung und Beratung stellt mit ihren Grundannahmen für eher problemzentrierte Ansätze der Gesprächsführung eine provokante Gegenposition dar. Im Gegensatz zu personenzentrierten und handlungstheoretischen Perspektiven (Gesprächsführung als systematisches, kooperatives und verständigungsorientiertes *Problemlösen*) konstatiert der lösungsorientierte Ansatz, er sei nicht in der Lage, Probleme zu lösen. Dies sei für den Erfolg von Gesprächen auch nicht nötig, denn Probleme und Lösungen hätten häufig keinen oder nur einen losen Zusammenhang, und Lösungen seien auch ohne vertiefte Kenntnis oder Analyse von Problemen erreichbar (de Shazer 1995, 12f.).

Dies steht im Gegensatz zu den bisher genannten Grundannahmen der Gesprächsführung, dass Probleme Ursachen und Folgen haben und dass es notwendig ist, Probleme präzise zu beschreiben und zu analysieren, weil Ursachen auf mögliche Lösungen verweisen. Allerdings ist der Gegensatz nicht so grundsätzlich, wie Vertreter lösungsorientierter Beratung es gelegentlich darstellen. Die kooperative Gesprächsführung kann nicht ausschließlich als problemzentrierte Gesprächsführung verstanden werden, denn mit dem Aufnehmen von Bedürfnissen, Wünschen und Zielen der Gesprächspartner greift auch sie auf positive Erfahrungen, Ressourcen und Anliegen zurück. Der lösungsorientierte Ansatz methodisiert allerdings die Lösungsfindung über die Suche nach Ausnahmen zu

Problemzuständen oder -erfahrungen, nach positiven Erfahrungen und problemfreien Situationen oder Zuständen, sodass es lohnenswert ist, ihn einzubeziehen.

Lösungsorientierte Gesprächsführung wird in diesem Buch für Gesprächssituationen empfohlen, in denen Gesprächspartner unzureichenden Zugang zu ihren Ressourcen oder Fähigkeiten haben und an subjektiven Wirklichkeiten, Beziehungs- und Interaktionsproblemen arbeiten möchten, die nicht gerade eng mit gesellschaftlich-strukturellen oder sozioökonomischen Problemen verbunden sind (Michel-Schwartz 2009, 204). Sie sollten dazu Gesprächsbereitschaft, eine Grundeinsicht in die Notwendigkeit von Veränderung und persönliche Anliegen einbringen. Lösungsorientierte Gesprächsführung stößt in Zwangskontexten schnell an ihre Grenzen: Bei Klienten mit geringer Einsicht in ihr Problemverhalten können strikte Ressourcenorientierung und Verzicht auf die Konfrontation mit destruktivem Verhalten wie Kindsmisshandlung oder Gewalt in der Ehe sogar zur Verstärkung von Verleugnungs- und Abwehrtendenzen bei Klienten führen (Wagner & Russinger 2002, 145). Auch sind radikalkonstruktivistische Annahmen wie das „Nicht-Wissen“ im Zwangskontext nicht angebracht, sondern eigentlich kontraindiziert, denn Wissen und zwingende Sichtweisen zu einem Delikt (z.B. durch ein Gericht) sind gerade Voraussetzungen einer Intervention.

In diesem Buch werden Problem- oder Defizitorientierung und Lösungsorientierung als zwei gleichwertige Aspekte einer Bewältigungsstrategie gesehen, die in unterschiedlicher Art versuchen, ein Problem (die Diskrepanz zwischen einem Ist- und einem Soll-Zustand) zu bewältigen. An der Problemorientierung ist ja nicht die Benennung von Defiziten das Problem, sondern die unzulässige Individualisierung und Subjektivierung von Problemen und die Ausblendung gesellschaftlicher Bedingungen der Entstehung von Defiziten (Bohmeyer 2011, 382). Zwischen problem- und ressourcenorientierten Sichtweisen differieren dabei auch die Problembegriffe: Der kognitionstheoretische Problembegriff vertritt ein kausal orientiertes und eher defizitorientiertes Verständnis von Problemen, das über Ursachen zu Lösungen führt (Dörner 1987), die systemische Sichtweise (Schlippe & Schweitzer 2007) betont die Funktion von Problemen und die Bedeutung von Ressourcen in der Problemanalyse. Beide Verständnisse verdeutlicht die folgende Grafik.

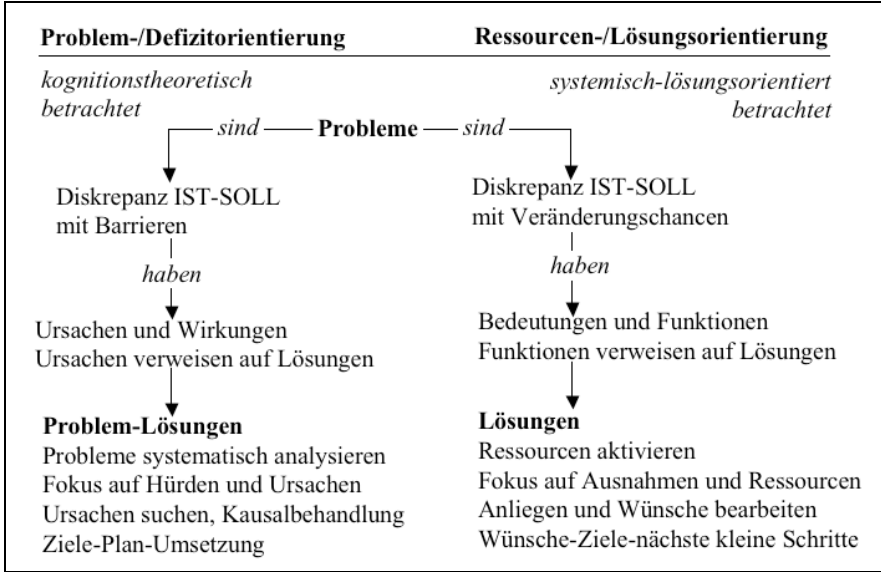


Abb. 19: Problembegriff in problemzentrierter und ressourcen-/lösungsorientierter Perspektive (Dörner 1987; Schlippe & Schweitzer 2007)

Das Erkenntnismodell des lösungsorientierten Ansatzes (LöA) ist der radikal-konstruktivistische Ansatz, nach dem es keine objektivierbaren Wahrheiten gibt und subjektive Wirklichkeit durch Denken und Handeln, vor allem aber durch Sprache konstituiert wird. Wie schon in Kapitel 2.2 ausgeführt, liegt dem ein positives, ressourcenorientiertes Menschenbild zugrunde: Menschen handeln gemäß diesem Ansatz nicht aus Bosheit, vielmehr ist jedes Verhalten der subjektiv momentan beste, vielleicht einzige Lösungsversuch für ein Problem, so unverständlich es scheinen mag. Dazu gehört auch, den Sinn eines Verhaltens nicht in der Vergangenheit einer Person, sondern im Kontext des Verhaltens zu suchen – jedes Verhalten ergibt in seinem Kontext einen Sinn.

Das positive Menschenbild drückt sich in einem positiven Kreislauf von (normativen) Grundannahmen aus: Menschen sind nach dem LöA neugierige, interessierte und soziale Wesen. Dies erfordert in Gespräch oder Beratung Möglichkeiten der Mitentscheidung, Partizipation und Einflussnahme. Die Möglichkeiten erhöhen wiederum die Aktivität, die Auseinandersetzung mit der Welt und die Kooperation. Die damit gemachten Erfahrungen führen zu gesteigerten Fähigkeiten, zu Verantwortung und Optimismus, was wiederum Neugier, Interesse und Sozialität von Menschen erhöht (Baeschlin & Baeschlin 2008).

Eine weitere Annahme des LÖA ist, dass Menschen von außen nicht motivierbar sind, sie können sich nur selbst motivieren oder sie *sind* bereits für bedeutsame, persönliche Anliegen motiviert. Der LÖA arbeitet daher radikal mit den Sichtweisen, Motiven und Anliegen seiner Klienten auf der Basis folgender Grundsätze (Baeschlin & Baeschlin 2008, 16ff.):

- *Probleme sind Herausforderungen*, die jeder Mensch auf sehr persönliche Art zu bewältigen versucht. Sie sind keine Störungen, sondern die Folgen von Bewältigungsversuchen.
- *Menschen sind kundig und kompetent*, sie wollen ihrem Leben einen Sinn geben und verfügen auch über die nötigen Ressourcen dazu. Die Vorstellung von Defiziten ist eine irrige Annahme, allenfalls kann von einem Mangel an Ressourcen die Rede sein.
- *Neugier, Nichtwissen, Zuhören und Ernstnehmen* sind Basisanforderungen an jede hilfreiche Gesprächsführung.
- Die *Orientierung an Gelingendem und ersten kleinen Schritten* erleichtert Lernen, positive Sicht von sich und Herausforderungen, Entwicklung und Fortschritt.
- *Nichts ist gleich, Ausnahmen deuten auf Lösungen hin*. Veränderung im menschlichen Leben ist in der Sicht des LÖA zwangsläufig, und Ausnahmen sind daher die wichtigsten Indizien für bereits geschehende oder sich anbahnende Veränderungen.
- Ein *stärken- und fähigkeitsorientiertes Umfeld* fördert Kooperation, da es Menschen leichterfällt, Veränderungen und Kooperation aus einer Position der Fähigkeit heraus einzugehen als aus Hilflosigkeit.
- Jede Reaktion ist Kooperation; das gilt auch für Widerstand, er ist die zurzeit einzig mögliche Form der Zusammenarbeit und macht in diesem Kontext Sinn. Nach diesem Sinn gilt es zu fragen, wenn er sich verändern soll.

Die drei oben bereits genannten Grundregeln leiten die helfende Gesprächsführung (Schmitz 2011, 18): „Repariere nichts, was nicht kaputt ist!“, „Tu mehr von dem, was funktioniert“ und „Hör auf mit etwas, was mehrfach nicht funktioniert hat“. Mit diesen Grundsätzen respektiert der LÖA die Sichtweise von Gesprächspartnern und stellt keine Vermutungen über „tiefer liegende“ Probleme an. Er begibt sich, ausgehend von problemfreien Zuständen oder Ausnahmeerfahrungen zum Problemerleben, gemeinsam mit Gesprächspartnern auf die Suche nach hilfreichen Verhaltensweisen, Umständen oder Bedingungen, welche die gewünschte Entwicklung oder Veränderung fördern. Und er unterbricht Teufelskreise und stabilisierte Problemmuster dadurch, dass man nicht mit „mehr desselben“ Verhaltens oder Musters reagiert, sondern etwas wirklich anderes versucht.

Für die lösungsorientierte Gesprächsführung bedeutet dies Folgendes: Das bewusste Nichtwissen, was das Befinden des Gesprächspartners betrifft, führt zur einer hohen Gewichtung sorgfältigen Zuhörens und einer ausgewählten Fragetechnik. Die Sichtweisen zu Problemen werden durch positive Umdeutungen („Reframing“) hilfreich und in Richtung von Lösungen und mehr Handlungsmöglichkeiten erweitert. Grundsätzlich wird für jedes Bemühen des Klienten echte Wertschätzung und Anerkennung ausgesprochen. Die Gesprächsführung fokussiert dabei mit drei Kernfragen – ohne Umwege über Situations- oder Problemanalysen – auf Ziele, Ressourcen und verändertes Handeln: „Was *will der Klient?*“, „Was *kann er tun?*“ und „Was ist der *nächste Schritt?*“.

Eine besondere Rolle im LÖA spielt eine lösungsorientierte Sprache. Wenn Wirklichkeit durch Sprache geschaffen wird, kann sie in der Sicht des LÖA auch durch Sprache verändert werden. Der LÖA konnotiert Sichtweisen der Gesprächspartner positiv und bemüht sich, negativ Erscheinendes als positive, sinnvolle Bewältigungsversuche umzudeuten. „Geiz“ wird damit zur „Sparsamkeit“, „Einsamkeit“ zum „Kontaktbedürfnis“ und „Trauer“ zum „starken Gefühl für eine Person“. Der Fokus in der Sprache soll auf Hilfreiches gerichtet werden, negative Sprachmuster („gestört“, „Defizit“ usw.) sind zu vermeiden. Das Nichtwissen und der Fokus auf Ressourcen dominiert auch in der Sprache, daher die Tendenz zu offenen Fragen, Hypothesen, Gedankenexperimenten oder Einladungen zum Mitdenken und echter Anerkennung.

Schmitz nennt ein Gespräch dann lösungsorientiert, wenn der größte Teil der (Beratungs-)Zeit mit folgenden Aktivitäten verbracht wird: Das *Gute am bisher Schlechten* wird als Ausgangspunkt thematisiert. Die *angestrebte Entwicklungsrichtung* des Klienten wird verfolgt, die *ersten kleinen Schritte*, die in diese Entwicklungsrichtung führen, stehen im Zentrum. Die Veränderungen im Leben des Klienten, wenn diese Entwicklung so weitergeht, und die Zuversicht, die der Klient und andere Beteiligte dazu haben, werden thematisiert. Der *gute Umgang mit ähnlichen Situationen in der Vergangenheit* und *positive Vorbilder* des Klienten wurden eruiert, und der *nächste kleine Schritt* und der *richtige Zeitpunkt* dazu werden im Gespräch vereinbart. Dazu bedient sich die lösungsorientierte Gesprächsführung folgender Kernaktivitäten:

- *Lösungsorientierte Fragen* fokussieren in offener Absicht auf Ressourcen und positive Erfahrungen und machen diese in der Wirklichkeit des Gesprächspartners sichtbar (Schmitz 2011, 49f.). Gefragt wird also nicht: „Kommen Sie mit dieser Situation alleine klar?“ (geschlossene Frage), auch nicht „Wie kommen Sie mit dieser Situation klar?“ (offene Frage), sondern „Was hat Ihnen geholfen, diese Situation bislang zu bewältigen?“ oder „Was gibt Ihnen Zuversicht, mit dieser Situation klarzukommen?“ (lösungs-, kompetenz- und ressourcenbezogene Frage). Einstiegsfragen stimmen Ge-

sprächspartner auf Ressourcen ein („Was muss für Sie heute passieren, damit Sie am Ende sagen können, dass sich dieses Gespräch gelohnt hat?“). Überlebensfragen ringen auch noch schwer belasteten Zuständen eine Kompetenz ab („Wie haben Sie das bisher ausgehalten, was hat Ihnen das möglich gemacht, und was gibt Ihnen die Kraft, diesen Zustand auszuhalten?“). Zirkuläre Fragen schließlich führen die vermuteten Sichtweisen bedeutsamer Drittpersonen ein und irritieren damit festgefahrene Selbsteinschätzungen oder andere Bewertungen.

- *Ehrliche Anerkennung* besteht aus wertschätzenden Kommentaren und Rückmeldungen, die Verhalten oder Erleben des Gesprächspartners mit Respekt würdigen. Sie müssen von ehrlicher Überzeugung getragen sein, damit sie wirksam sind. Anders als im personenzentrierten Ansatz wird im LöA ausdrücklich mit Anerkennung und Komplimenten gearbeitet. Sie müssen allerdings zwingend nichtnormativ sein und das Anliegen des Klienten respektieren, sind also kein Lob („folgsamer Klient“) für von der Fachkraft gewünschtes Verhalten.
- *Positives Umdeuten (Reframing)* setzt Dinge in einen neuen Verständnisrahmen und bietet so erweiterte und veränderungswirksame Interpretationen zu Verhalten oder Äußerungen des Gesprächspartners. Umdeutungen beziehen sich häufig darauf, dass Verhalten in einem Kontext sinnvoll ist. Damit werden neue Selbsteinschätzungen unterstützt, die dann z.B. den Blick auf die Nebenwirkungen eines Verhaltens freigeben und damit Veränderungen unterstützen.
- *Skalierungen* relativieren Schwarz-Weiß-Zuschreibungen und schaffen Selbsteinschätzung, auf deren Basis dann erste kleine Schritte in Richtung Veränderung angesprochen werden können („Wie schätzen Sie die Beziehung zu Ihrem Ehemann auf einer Skala von eins bis zehn ein? Eins ist sehr schlecht, nicht mehr zu kitten, zehn ist wunschlos glücklich“).
- Die *Wunderfrage* dient dazu, dem Gesprächspartner die Vision eines problemfreien und erwünschten Zustands möglichst konkret vor Augen zu führen, sie konstruiert durch Sprache, Fantasie und möglichst konkrete innere Bilder die Zielvision, die dann auf erreichbare Ziele heruntergebrochen und in kleinen Schritten anvisiert wird.
- Gedankenexperimente laden dazu ein, mögliche Handlungsalternativen durchzuspielen und von festgesetzten Wirklichkeiten zu vergrößerten Handlungsspielräumen zu kommen.
- Der LöA arbeitet schließlich mit Aufgaben oder Verschreibungen, die Klienten mitgegeben werden, z.T. in aufrichtiger Absicht (Üben und Umsetzen von kleinen Schritten), z.T. auch in paradoxer Absicht, im Wissen, dass das Gegenteil der Aufgabe geschieht („Beobachte eine Woche lang dein Verhal-

ten in dieser Situation, aber ändere ja nichts daran, es ist wichtig, es beizubehalten“). Bereits die Aufmerksamkeit auf ein Symptom oder Verhalten verändert dieses jedoch häufig, und so können erste kleine Veränderungsschritte paradoxerweise schon unter diesem Handlungsverbot erfolgen.

Auch lösungsorientierte Gespräche folgen einem Gesprächsphasenkonzept. Die folgende Grafik visualisiert den typischen Aufbau eines Gesprächs im LöA. Bedeutsam sind der Start mit einer stark metakommunikativen Ausrichtung, die Situationsanalyse mit dem Fokus auf positiven Erfahrungen und Anliegen und der konsequente Bezug auf positive Veränderung und die nächsten kleinen Schritte.

Die Unterbrechung des Gesprächs am Ende ist ein typisches Mittel systemischer Familientherapie und Beratung, sie gibt dem Klienten Zeit zum Resümieren des Gesprächs, erhöht die Spannung für die Abschlussintervention und bereitet den Abschluss des Gesprächs vor. Auch das Ende wird ressourcenorientiert, wertschätzend und die Selbstregulation fördernd gestaltet. Komplimente, Einladungen zum Experimentieren oder ressourcenfördernde Aufgaben beschließen das Gespräch.

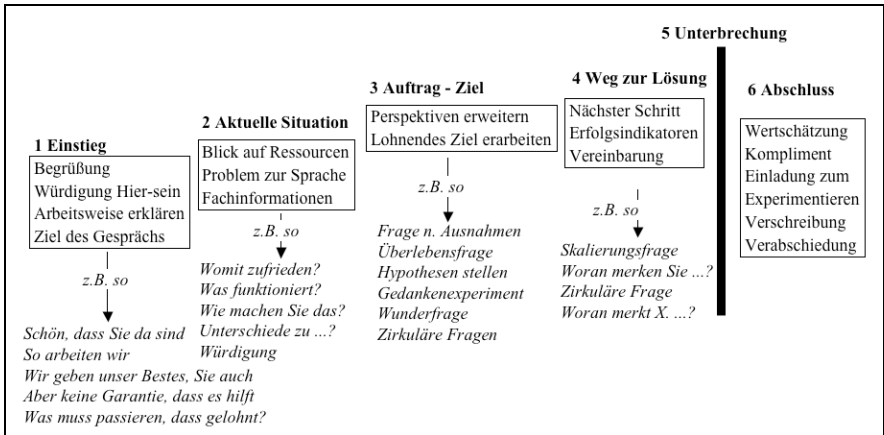


Abb. 20: Gesprächsphasenkonzept zum lösungsorientierten (Beratungs-)Gespräch (Baeschlin & Baeschlin, o.J.)

Lösungsorientierung lässt sich nicht technisch praktizieren, persönliche Überzeugung und eine lösungsorientierte Grundhaltung sind Voraussetzungen für die erfolgreiche Anwendung. Die anspruchsvollen Frage- und Umdeutungstechniken und der sensible Umgang mit Sprache verlangen Technik und Übung – ein Anspruch, der den Rahmen dieses Buchs sprengen würde. Zur Vertiefung des Grundwissens werden Baeschlin und Baeschlin (2008), für die lösungsorientierte Beratung Bamberger (2001) und zum Training lösungsorientierter Gesprächsführung Schmitz (2011) empfohlen.

6.5 Motivierende Gesprächsführung

Nicht immer sind Menschen in Hilfeprozessen der Sozialen Arbeit so veränderungsbereit und motiviert, wie dies eine äußere Sicht auf ihre Schwierigkeiten nahelegen müsste: Suchtmittelkonsum, selbstschädigendes Gesundheits- und Ernährungsverhalten, häusliche Gewalt oder Teufelskreise von Schulden, Krediten und mehr Schulden schaffen für Klienten und deren Angehörige schwerwiegende gesundheitliche, soziale oder finanzielle Probleme, häufig ohne dass die Betroffenen motiviert wären, an ihrer Situation etwas zu verändern. In Deutschland kommen z.B. jährlich etwa 4000 Kinder zur Welt, deren ausgeprägte körperliche, geistige und psychische Behinderungen durch den Alkoholkonsum ihrer Mütter in der Schwangerschaft bedingt sind (Stimmer 2008, 345), obwohl eigentlich zur Genüge bekannt ist, wie sehr Alkoholkonsum in der Schwangerschaft dem Kind schadet.

Mit Menschen zu arbeiten, die eine für sie oder ihr Umfeld notwendige Änderungsmotivation nicht aufbringen, ist eine häufige Situation in der Klientenarbeit. Lösungsorientierte Gesprächsführung *nimmt* die Motive von Gesprächspartnern auf, motivierende Gesprächsführung *baut* sie systematisch auf. Sie wird deshalb hier als dritte Methode der Gesprächsführung besonders für Gespräche mit wenig motivierten Gesprächspartnern vorgestellt. Das Konzept von Miller und Rollnick wurde seit den 1980er-Jahren erheblich weiterentwickelt, hier wird auf die erste deutschsprachige Auflage des Buches „Motivierende Gesprächsführung“ (Miller & Rollnick 1999) Bezug genommen, da sie für Anfänger der Gesprächsführung übersichtlicher ist und als Einführung die Grundstruktur des Ansatzes klarer vermittelt.

Die motivierende Gesprächsführung stellt eine Weiterentwicklung der klientenzentrierten Beratung (Rogers & Dorfman 2009; Rogers, Lewis & Pfeiffer 2007) dar. Sie bedient sich folgender Theorien: Aus der Motivationspsychologie wird das Rubikon-Modell benutzt, das deutlich macht, warum sich Menschen nicht zum Handeln durchringen oder für Veränderungen entscheiden und ins Handeln kommen (Heckhausen & Heckhausen 2006, 7). Die Erwartung-mal-Wert-Theorie (Heckhausen & Heckhausen 2006, 125) macht deutlich, dass Menschen

sich nach der Wichtigkeit eines Verhaltens und der Zuversicht, es realisieren zu können, ausrichten und dementsprechend motivieren. Das transtheoretische Modell der Verhaltensänderung (Keller 1999) erklärt, warum viele Menschen absichtslos in Problemen verharren und in welchen Phasen sich Änderungsbereitschaft entwickelt. Das Konstrukt der Selbstwirksamkeit (Bandura 1995) verweist auf einen zentralen Wirkmechanismus: dass man sich selbst als wirksam in seiner Umgebung erlebt. Die kognitive Dissonanztheorie (Festinger 2009) schließlich beschreibt ungünstige Umdeutungen, die entstehen, wenn die Diskrepanzen zwischen Wünschen und Realität zu groß sind.

Motivierende Gesprächsführung gibt dabei konkrete und spezifische Interventionen zur Gesprächsführung mit Menschen an, in unterschiedlichen Stadien der Veränderungsbereitschaft. Solche Interventionen unterstützen eine Entwicklung in Richtung Änderungsmotivation und Verhaltensänderung. Das transtheoretische Modell der Verhaltensänderung (TTM) geht von sechs Stufen der Verhaltensänderung aus und zeigt die Auswirkungen auf die Änderungsmotivation der Klienten. Bedeutsam ist dabei besonders die in jeder Stufe unterschiedliche Stabilität oder Anfälligkeit für Rückfälle.

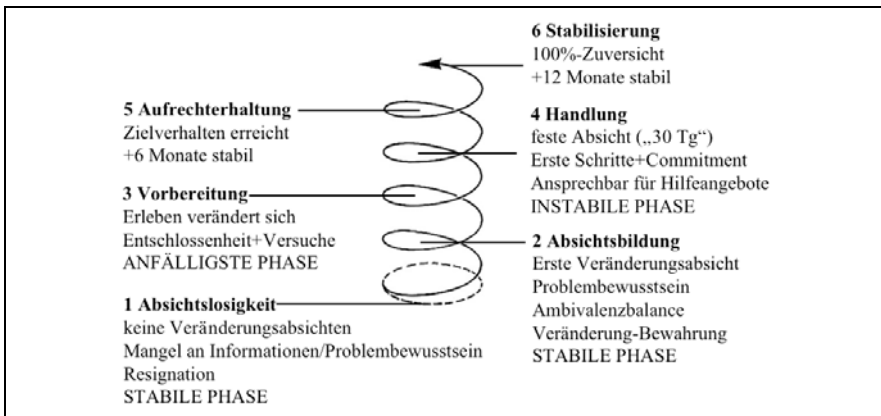


Abb. 21: Stadien der Änderungsmotivation (Keller, Velicer & Prochaska 1999, 18ff.).

Im Stadium der *Absichtslosigkeit* haben Menschen keine Absichten zur Veränderung ihres Verhaltens in absehbarer Zeit (Keller 1999, 20). Das kann daran liegen, dass sie zufrieden sind und kein Veränderungsbedarf existiert. Mangel an Informationen oder an Problembewusstsein sowie Resignation aufgrund erfolgloser Änderungsversuche können weitere Ursachen für fehlende Veränderungsabsichten sein. Die Stufe der Absichtslosigkeit ist die stabilste aller Stufen, ohne

aktive Intervention ist die Wahrscheinlichkeit gering, dass sich Menschen in die nächste Stufe bewegen (Keller 1999, 20).

Menschen im Stadium der *Absichtsbildung* setzen sich mit ihrem Verhalten auseinander, ohne dass dies direkt zu Maßnahmen führen würde. Sie sind sich bewusst, dass sie ein problematisches Verhalten zeigen, stehen Veränderung aber ambivalent gegenüber. Oft stehen Vor- und Nachteile von Veränderung für sie in einer Balance, was veränderndes Handeln erschwert. Gleichzeitig könnten sie sich vorstellen, in absehbarer Zeit ihr Verhalten zu verändern (Keller 1999, 21). Auch diese Phase ist sehr stabil: Menschen können ohne echte Veränderung lange in ihr verharren, ohne dass sie beginnen würden, ihr Verhalten zu verändern.

Menschen in der Stufe der *Vorbereitung* haben entscheidende Fortschritte gemacht. Dies zeigt sich an der festen Absicht der Verhaltensänderung und daran, dass sie bereits erste Schritte unternommen haben. Im Zentrum steht aber die klare Entscheidung und Selbstverpflichtung zur Verhaltensänderung („commitment“). Menschen in dieser Phase haben den „Rubikon“ der Veränderungsentscheidung getan. Es ist dabei unwesentlich, ob das Zielverhalten bereits erreicht wurde oder in Fehlversuchen endete. Wichtig ist der Entschluss. Die Stufe der Vorbereitung ist wenig stabil. Sie ist aber wichtig, da hier die bedeutsamen emotionalen, kognitiven und motivationalen Vorbereitungen für Veränderung getroffen und in Vorsätzen und einer Neubewertung des Zielverhaltens gefestigt werden. Menschen in dieser Stufe sind typischerweise für Hilfsangebote ansprechbar (Keller 1999, 21f.).

Auf der *Handlungsstufe* versuchen Menschen nun aktiv, problematisches Verhalten abzubauen. Sie verändern ihr eigenes Erleben („Neubewertung“) und kontrollieren ihre Umgebung („Reduktion von ungünstigen Reizen“). Dies ist nur durch ein hohes Engagement und durch Entschlossenheit („commitment“) möglich. Menschen erreichen das Zielverhalten bereits, und sie konnten es schon über gewisse Zeiträume beibehalten. Die Handlungsstufe ist die aktivste der Stufen im Prozess der Verhaltensänderung und deshalb auch die anfälligste, was das Risiko eventueller Rückfälle in alte Verhaltensmuster betrifft (Keller 1999, 22). Andererseits erfahren Menschen in dieser Phase auch am häufigsten positive Reaktionen von anderen. Die offen beobachtbaren Verhaltensweisen begünstigen Verstärkung und Ermutigung durch andere.

Die Stufe der *Aufrechterhaltung* ist dann erreicht, wenn Menschen das erwünschte Zielverhalten seit mehr als sechs Monaten beibehalten konnten (Keller 1999, 22). Dieser Zeitraum spielt in der Raucherentwöhnung offenbar eine entscheidende Rolle, bei anderen Verhaltensweisen wird für diese Phase mehr Zeit nötig sein (z.B. Veränderungen des Essverhaltens, des Alkohol- und Drogenkonsums). Je nach Verhaltensbereich kann das Stadium der Aufrechterhaltung sogar den Rest der Lebensspanne umfassen, für einfacher zu ändernde oder weniger

komplexe Verhaltensweisen könnten die Zeiträume zur Stabilisierung kürzer ausfallen. Die Stufe der Aufrechterhaltung wird wie die Handlungsphase als aktive Phase verstanden, in der das Zielverhalten konsolidiert wird und aktive Maßnahmen zur Rückfallprophylaxe eingeübt werden.

Die *Stabilisierungsstufe* ist nach Keller gekennzeichnet durch hundertprozentige Zuversicht, dass das Zielverhalten beibehalten werden kann, und durch nullprozentige Versuchung, ins frühere Verhalten zurückzufallen (Keller et al. 1999, 22). Ob dies realistisch ist, ist fraglich. Es wird Verhaltensbereiche geben, die keine Stabilisierungsstufe zulassen, wo also lebenslang eine Versuchung gegeben ist, die eine aktive Auseinandersetzung damit und mit dem eigenen Verhalten nötig macht.

Folgende Aktivitäten in Therapie- und Beratungsgesprächen unterstützen nun stufenspezifisch die Änderungsmotivation und Verhaltensänderung gemäß dem TTM und der motivierenden Gesprächsführung:

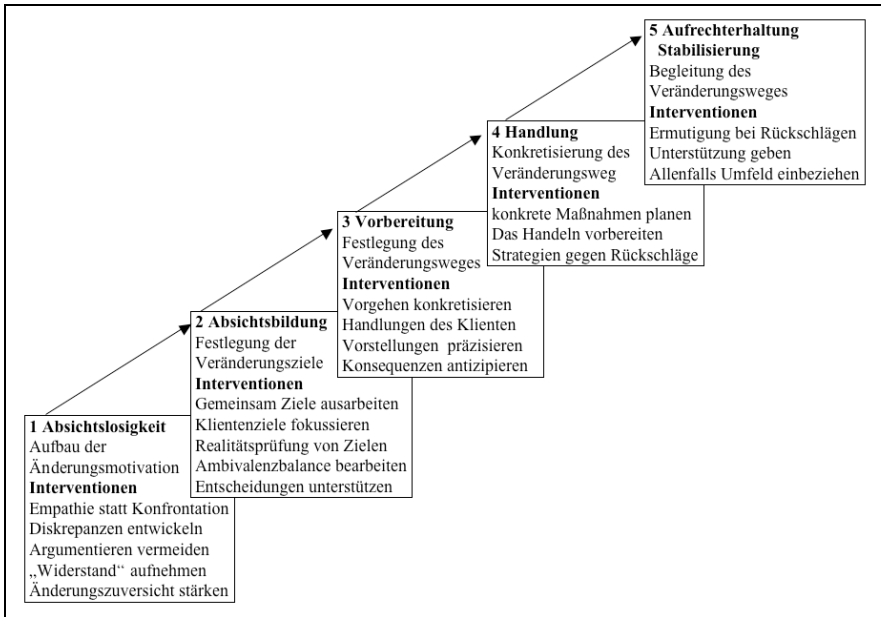


Abb. 22: Stadien der Veränderungsmotivation und hilfreiche Gesprächsinterventionen (Körkel & Drinkmann 2002).

Viele Gesprächsinterventionen stammen aus dem personenzentrierten Ansatz, sie wurden bereits bei der kooperativen Gesprächsführung beschrieben. Die Auswahl der folgenden Gesprächsinterventionen aus der motivierenden Gesprächsführung fokussiert daher auf die ersten Stadien der Veränderungsmotivation, Absichtslosigkeit und Absichtsbildung, die Ausführungen wurden Körkel und Drinkmann (2002) entnommen.

Empathie ausdrücken ist die Basis aller weiteren Interventionen. Gerade in Situationen, in denen Menschen äußerem Veränderungsdruck ausgesetzt sind („Sie müssen sich ändern!“), erleichtert aktives Zuhören und wertfreies Akzeptieren des Klienten die intrinsische Veränderungsmotivation.

Respektvolles *Diskrepanzenentwickeln* macht kognitive Dissonanzen nutzbar, die sonst eher zu Rechtfertigungen oder Abwehr führen würden. Dabei wird *nur* auf tatsächliches Verhalten und bedeutsame Lebensziele, Ideale oder Bedürfnisse des Klienten abgezielt und nicht z.B. auf gesellschaftliche Normen, schädliche Auswirkungen auf die Familie oder ähnliche außengesteuerte Bewertungen. Letzteres entspräche meist der gewohnten Kritik und würde nur zu erhöhter Abwehr führen. Am wirksamsten sind Diskrepanzen wie auch Argumente für eine Veränderung, wenn sie der Klient selbst vorbringt. Eine Reihe von Gesprächsinterventionen macht die Diskrepanz zwischen gegenwärtigem Verhalten und wichtigen Idealen und Zielen deutlich: Man könnte Klienten einladen, Kosten und Nutzen von Veränderung wie von Beibehaltung eines Verhaltens anhand der Kosten-Nutzen-Waage zu beschreiben („Was ist für sie positiv/negativ an Ihrem Alkoholkonsum, inwiefern würde das Weitertrinken nützen/schaden? Was wären die Kosten, wenn Sie aufhören?“).

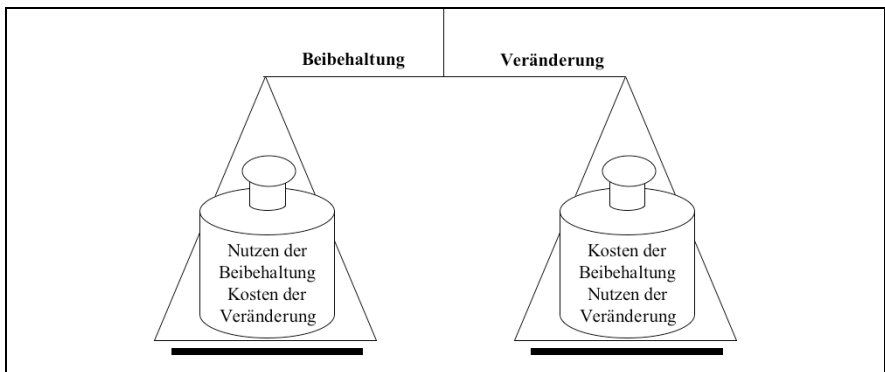


Abb. 23: Nutzen-Kosten-Waage einer Veränderung bzw. Nicht-Veränderung (Körkel & Drinkmann 2002, 39)

Man könnte auch nach Extrementwicklungen fragen („Was sind Ihre schlimmsten Befürchtungen, wenn Sie so weitermachen ...?“) oder Rückschau auf die Zeit vor einem Problemverhalten halten, oder man könnte die Lebensziele explorieren („Wenn ich Sie richtig verstehe, sind Ihnen Ihre Kinder sehr wichtig ...“).

Argumentieren und Beweisführungen vermeiden bedeutet, auf Stereotype und Etikettierungen („Alkoholiker“) zu verzichten und Menschen ihr Problemverhalten nicht anhand von Fakten („Wie viel, wie oft getrunken“ usw.) nachweisen zu wollen. Dies ist unnötig und erzeugt Widerstand. Auch sollten Klienten nicht damit gequält werden, Diagnosen wie Alkoholismus, Borderline, Dissozialität usw. akzeptieren zu müssen. Ein taktvoller und zurückhaltender Umgang mit Diagnosen ist hilfreich für Veränderung.

Mit dem Widerstand gehen und ihn umleiten wurde bereits oben unter dem „Judo-Prinzip“ behandelt. In der motivierenden Gesprächsführung werden darunter folgende Maßnahmen verstanden: Man könnte die persönliche Wahlfreiheit herausstellen („Sie sind frei zu entscheiden ...“), den Widerstand ausdrücklich anerkennen („Für Sie ist Ihre Ehe der Grund für Ihren Konsum“), den Widerstand übertreiben bis provokant karikieren („Alkohol ist für Sie überhaupt kein Problem“) oder die Perspektive auf den Widerstand verändern („Ihrer Frau scheint es nicht egal zu sein, wie es Ihnen geht“).

Änderungszuversicht zu stärken, erhöht die Selbstwirksamkeitserwartung, die ein zentraler Wirkfaktor für Veränderungen ist. Es kann hier hilfreich sein, erzielte Erfolge dem Klienten zuzuschreiben, zu vermitteln, dass sie einen ihnen gemäßen Weg aus einem Problem wählen können, und gemeinsam zu suchen, welcher Weg dies ist.

Dies ist nur einer kleiner Ausschnitt von Techniken aus dem Ansatz der motivierenden Gesprächsführung. Für Anfänger der Gesprächsführung ist damit aber ausreichend Material für erste Schritte mit dem Ansatz geboten.

6.6 Systemisch orientierte Gesprächsführung in Zwangskontexten

Klienten geraten oft unfreiwillig in Hilfeprozesse der Sozialen Arbeit. Sie werden von Angehörigen geschickt, kommen auf Druck des Arbeitgebers oder durch Auflagen einer Behörde. Jugendämter, psychiatrische Einrichtungen, die Erziehungshilfe oder der Strafvollzug sind nur einige Beispiele für Sozialinstitutionen mit einem überwiegenden Anteil an unfreiwilligen Klienten:

- Drohende Kündigungen wegen Alkoholproblemen oder psychisch bedingten Arbeitsstörungen führen Klienten in die Beratung.
- Arbeitslose werden zu beruflichen Integrationsmaßnahmen verpflichtet.
- Wegen Suizidängsten meldet eine Familie ein Familienmitglied bei einer Beratungsstelle für psychisch kranke Menschen an.

- Gewalt in einer Familie wird von Nachbarn angezeigt, was zu einer verordneten Familienbegleitung führt.
- Wenn zwar die Eltern mit schwierigen Kindern oder Jugendlichen keine Probleme haben, hingegen die Schule, Nachbarn oder der Kindergarten, wird das Jugendamt auf den Plan gerufen (Conen 1999, 286).

Dabei sind die Ausprägungen des Zwangs von Institutionen deutlich unterschiedlich (Kähler 2005, 119). Es macht natürlich einen Unterschied, im Strafvollzug an einem Antiaggressionstraining teilzunehmen oder sich im Rahmen eines Adoptionsverfahrens auf eine Beratung einlassen zu müssen. Zu allen Institutionen und Situationen gehört aber der Auftrag, Gefahren von Klienten und/oder anderen Personen abzuwenden. Hilfe und Kontrolle sind dabei strukturelle Bestandteile des Auftrags, und die Nichtfreiwilligkeit seitens des Klienten ist, wenn auch in unterschiedlichem Maß, eine Voraussetzung der Arbeit.

Gleichzeitig sind Freiwilligkeit und Änderungsmotivation ein gut gepflegter Mythos psychosozialer Hilfe, sie werden häufig als *Voraussetzung von Hilfeprozessen* von Klienten gefordert. Für viele Einrichtungen der Sozialen Arbeit und zunehmend auch für Bereiche von psychosozialer Beratung und Psychotherapie ist es nicht realistisch, diese Freiwilligkeit und Änderungsmotivation als Anfangsbedingung von Hilfe vorzusetzen.

Zur Arbeit mit unfreiwilligen Klienten liegen für die Soziale Arbeit etliche Konzepte vor (Gumpinger & Trotter 2001; Kähler 2005, Gehrmann & Müller 2010; Conen, Cecchin & Klein 2007). Da der konstruktive Umgang mit unfreiwilligen Klienten eine häufige Praxissituation ist, wird dies im Folgenden thematisiert. Wir gehen auf typische Bedingungen und Dynamiken von Gesprächen im Zwangskontext ein und vermitteln ausgewählte Interventionen, die auch ohne eine systemische Beratungsausbildung anwendbar sein sollten.

Der Handlungsrahmen für Interventionen mit unfreiwilligen Klienten sind häufig behördliche Anordnungen (wie bei begleiteten Eltern-Kind-Kontakten im Rahmen einer Besuchsregelung), ein gesetzlicher Auftrag (wie im Rahmen der Bewährungshilfe) oder auch informeller Druck durch Personen des privaten oder beruflichen Umfelds.

Der Klient ist damit nicht der Auftraggeber einer Intervention. Klienten in Zwangskontexten haben einen besonders starken Wunsch nach Autonomie und Selbstwirksamkeit, sie fühlen sich der empfundenen Fremdbestimmung durch amtliche Stellen oft hilflos ausgesetzt. In der Folge entwickeln sie Strategien, um ihre Selbstachtung und Selbstwirksamkeit gegen Maßnahmen der Sozialen Arbeit durchzusetzen und so Hilflosigkeitserfahrungen und Kränkungen zu vermeiden: Sie reagieren mit *Reaktanz* (Conen, Cecchin & Klein 2007, 83), zeigen z.B. Desinteresse an Unterstützung, bestehen auf der Verschiedenheit von Problem-

definitionen, zeigen offenen oder heimlichen Widerstand gegen Eingriffe und Hilfeangebote.

Oder sie zeigen sich in *strategischer Selbstpräsentation* (Gumpinger & Trotter 2001, 31), versuchen, sich beliebt zu machen, liefern sich der mächtigeren Person aus, „beichten“ selektiv oder stellen Sachverhalte sehr partiell dar. Obwohl das Verhalten von Klienten von der Umwelt kritisiert wird, sozial und legal unerwünscht ist, äußern diese Klienten keinen oder nur vordergründig angepassten Bedarf an Hilfe. Die Folge – sie „vergessen“ Termine, öffnen nicht bei Besuchen, nehmen Telefonate oder Post nicht wahr, missverstehen Vereinbarungen oder beziehen andere, neue Beteiligte in laufende Maßnahmen ein (Conen 1999, 284).

Der Sinn dieses Verhaltens kann im Wunsch nach Wiederherstellung der eigenen Selbstwirksamkeit und Handlungsspielräume liegen oder kann die Aufrechterhaltung der Selbstachtung anvisieren. Auch der Schutz vor Enttäuschungen oder Kränkungen sowie der Wunsch nach Entlastung können Funktionen dieses Verhaltens sein.

Eingriffe in die Rechte von Klienten sind grundsätzlich legitim, wenn diese nicht handlungsfähig sind, wenn Gefahren oder Risiken für sie oder andere drohen, wenn Schutz für Klienten oder andere oder die Sicherung sozialer Normen durch Kontrolle nötig wird.

Im Gespräch können diese beiden Tendenzen zu einem Teufelskreis von Reaktanz und vermehrter Kontrolle führen, der destruktiv wird und Hilfsmaßnahmen scheitern lässt. Betrachtet man die Situation systemisch, so sind in der Regel drei Akteure in einen Eingriff involviert: Die Institution sozialer Kontrolle setzt ein Urteil oder eine behördliche Anordnung, in deren Kontext der Klient aufgefordert wird, sich zu verändern. Der Klient hat damit kein Problem, sondern weist die Verantwortung von sich und wehrt die Gründe des Eingriffs ab. Die für den Hilfeprozess zuständige Fachperson schließlich befindet sich im Dilemma zwischen diesen beiden Problemdefinitionen und den beiden möglichen, vermutlich widersprüchlichen Arbeitsbündnissen, die daraus entstehen könnten (Conen, Cecchin & Klein 2007, 125). Das Gericht fordert vom Klienten z.B. Kooperation (und Berichte von der Bewährungshilfe, wenn der Klient nicht ausreichend mitwirkt), der Klient hat die Erwartung, dass der Sozialarbeiter ihn möglichst bei der Aufhebung einer Maßnahme unterstützt. Die Klärung der Problemdefinitionen und die Auflösung dieser problematischen Triangulierung ist daher der Kern, wenn Interventionen im Zwangskontext gelingen sollen.

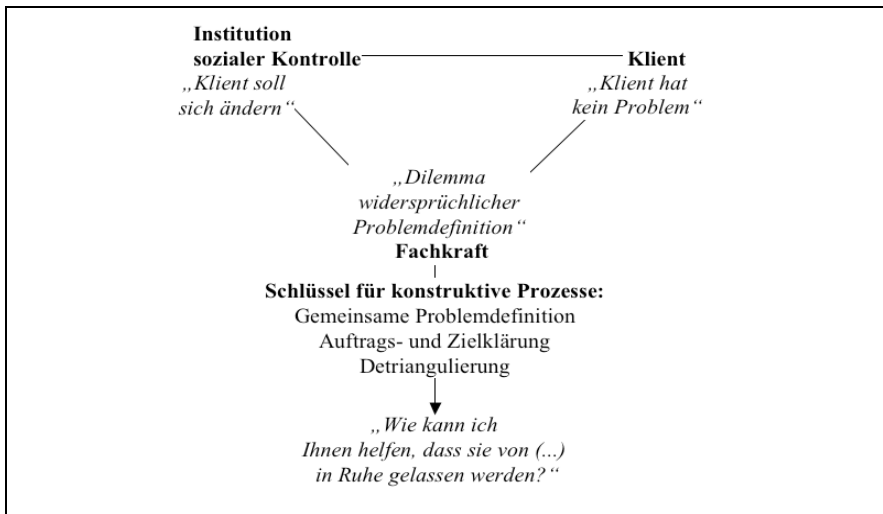


Abb. 24: Problemdefinitionen zwischen Institutionen der sozialen Kontrolle, Klienten und der Sozialen Arbeit im Zwangskontext (Conen, Cecchin & Klein 2007, 125)

Hilfreich für die Schaffung von gemeinsamen Problemdefinitionen und einem geklärten Auftrag sind mehrere Strategien:

Die *Trennung der Instanzen* sozialer Kontrolle, die den Zwangskontext hergestellt haben (z.B. Vormundschaftsbehörde oder Gerichte), und der Instanzen, die den Hilfeprozess begleiten (z.B. die Jugendhilfeeinrichtung oder sozialpädagogische Familienbegleitung): Meist sorgen Gesetze, juristische Instanzen oder Behörden für den Zwangskontext. Als dritter Akteur (neben Klient und Fachkraft) sind sie z.B. für ein vormundschaftliches Verfahren verantwortlich. Fachkräfte sollten den Eingriff als vom Gericht oder der Vormundschaftsbehörde gesetzt beschreiben und damit die Ursache des Eingriffs dort verorten, wo er herkommt. Wenn Fachkräften nicht die Verantwortung für einen unerwünschten Entscheid zugeschrieben wird, lässt sich leichter ein Arbeitsbündnis herstellen. Dieses Dreieck gilt es, kommunikativ immer wieder deutlich zu machen.

Weiter ist es für die Arbeitsfähigkeit essenziell, dass Fachkräfte *sich nicht selbst an der Definition der Probleme* durch die Institutionen der sozialen Kontrolle (Gericht, Vormundschaftsbehörde, Psychiatrie) *beteiligen*, sondern die Definition der Klienten aufgreifen (Conen 1999, 294). Es ist weder nötig noch sinnvoll, sich als Fachkraft der Sozialen Arbeit mit einem Urteil, einer Bewährungsaufgabe oder einer Maßnahme zu identifizieren oder sich dazu bewertend zu äußern. Ein Kontrakt im Gespräch entsteht leichter, wenn Fachkräfte den Klienten ihre

Einstellung folgendermaßen mitteilen: „Sie haben diesen Entscheid oder dieses Urteil, ich habe es nicht getroffen, und ich muss es nicht beurteilen. Wie können wir nun für Sie das Beste aus dieser Maßnahme machen?“ Oder: „Sie haben diese Maßnahme, wie können wir gemeinsam daran arbeiten, dass Sie sie möglichst schnell wieder loswerden?“ (Conen 1996, 178).

Als wenig hilfreich oder erschwerend werden offene Fragen wie in der personenzentrierten Gesprächsführung betrachtet. „Wie geht es Ihnen?“, „Wie war die Woche für Sie?“, „Was bedeutet das für Sie?“ oder „Warum sehen Sie die Dinge so?“ – solche Fragen verhindern regelrecht eine erfolgreiche Arbeit mit Klienten im Zwangskontext (Conen, Cecchin & Klein 2007, 151), da sie die zur Veränderung notwendige Instanz der sozialen Kontrolle vernachlässigen und in der Bilateralität zwischen Fachkraft und Klient scheitern. Veränderung ist aber nur durch die Aufrechterhaltung der drei Perspektiven von Helfer, Klient und Institution der sozialen Kontrolle erreichbar.

Hilfreicher zur Markierung der verschiedenen Perspektiven auf einen Eingriff sind *zirkuläre Fragen*, die die Perspektive der Institutionen der sozialen Kontrolle deutlich machen und mit der Sicht des Klienten konfrontieren. Dabei geht es darum, die Ziele des Klienten (Aufhebung eines Eingriffs als zentrales Motiv) mit der nötigen Verhaltensänderung zu verbinden. Die systemische Gesprächsführung im Zwangskontext versucht also nicht, echte Änderungsmotivation bei den Klienten zu erzeugen, sondern arbeitet mit den vorhandenen Motivlagen der Klienten zur Aufhebung von Zwang und instrumentalisiert sie für konstruktive Veränderungen. Fragen könnten sein: „Wie könnte ich Ihnen helfen, dass Ihre Nachbarn nicht mehr jeden kleinen Lärm Ihrer Kinder an die Behörden weiterleiten?“, „Was müsste die Amtsvormundschaft sehen, dass sie von dem Gedanken ablässt, Sie würden Ihr Kind vernachlässigen?“ oder „Was müsste der Jugendrichter an Veränderung bei dir sehen, dass er die Erziehungsmaßnahme bei uns aufhebt?“ (Conen, Cecchin & Klein 2007, 147f.).

In allen Maßnahmen unter Zwang hört das „amtliche Ohr“ eines Sozialarbeiters mit. Auch wenn der Zwang (Sanktionen, Leistungskürzungen oder Rückverlegung in eine Haftanstalt) nicht durch ihn selbst ausgeübt wird, können keine Vertrauensbeziehungen entstehen wie in freiwilligen Therapie- und Beratungskontexten. Zum Arbeitsbündnis gehört daher die Transparenz gegenüber dem Klienten in Bezug auf kontrollierende Anteile in der Arbeit. Weiter müssen Fachkräfte damit leben, dass sie ihre Arbeit machen müssen, ohne das Vertrauen des Klienten zu genießen (mindestens in der Anfangsphase der Arbeit, vielleicht aber auch während des ganzen Hilfeprozesses). „Als Ihr Bewährungshelfer müsste ich melden, wenn Sie ...“ (Weber 2003, 65). Damit werden die Räume der Kooperation und die Räume der sozialen Kontrolle deklariert und sind für alle Beteiligten durchschaubar.

Klienten werden dann besser kooperieren, wenn aus ihrer Sicht folgende Bedingungen in Gesprächen vorliegen: Ein starkes Motiv zur Kooperation ist immer die *Hoffnung auf Veränderung*, in diesem Fall auf Aufhebung von Zwangsmaßnahmen. Dies bedeutet auch, die *bedeutsamen Ziele* von Klienten zu beachten: „Wie werden Sie die Eingriffe/Maßnahmen schnell wieder los, und was kann ich dabei für Sie (im Rahmen von Gesetz und Auftrag) tun?“ Die *Problemsichten von Klienten* sollten respektiert werden; Sozialpädagogen sollten nicht um Problemdefinitionen kämpfen, sondern die Unterschiede in den Perspektiven der Akteure herausarbeiten und auf eine gemeinsame Problemsicht hinwirken.

Der *Umgang mit Reaktanz* in Gesprächen unter Unfreiwilligkeit stellt für viele Fachkräfte eine Herausforderung dar, offen feindselige Äußerungen oder passiver Widerstand sind nicht leicht auszuhalten. Hilfreich sind hier folgende Empfehlungen im Gespräch: Reaktanz ist als eine normale und im Kontext nachvollziehbare Reaktion zu betrachten. Es sollte nicht darauf vertraut werden, dass sie verschwindet – sie tut es nicht. Sie nimmt jedoch ab, wenn ein Arbeitsbündnis zur Wiederherstellung der gewünschten Freiheit geschlossen werden kann und Fachkräfte anschließend helfen, Handlungsspielräume und Freiheiten zurückzuerlangen.

Dazu ist es nötig, konkrete Aufgaben und Kriterien der Zielerreichung zu benennen und diese auch zu prüfen. Hilfreich ist auch, verbleibende Handlungsspielräume aufzuzeigen, um die Hilflosigkeitserfahrungen zu reduzieren. Wie auch in der lösungsorientierten Gesprächsführung ist die Planung kleiner Schritte und die Würdigung positiver Veränderungen *und der Versuche dazu* wichtig.

Abschließend noch eine Übersicht über den möglichen Verlauf eines Beratungs- oder Begleitungsgesprächs im Zwangskontext mit den wesentlichen Schritten des Gesprächsverlaufs.

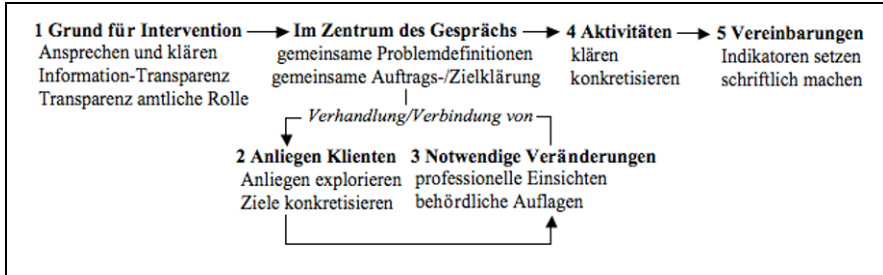


Abb. 25: Gesprächsphasenkonzept für Beratungs- oder Klärungsgespräche im Zwangskontext (in Anlehnung an Conen, Cecchin & Klein 2007, Zusammenstellung ww)

Weiterführende Literatur

- Baesclin, Marianne & Baesclin, Kaspar (2008). Einfach, aber nicht leicht: Leitfaden für lösungsorientiertes Arbeiten in sozialpädagogischen Organisationen (durchgesehener und ergänzter Neudruck). Winterthur: ZLB.
Download: www.zlb-schweiz.ch/pdf/schriftenreihe/ZLB_band_1.pdf.
- Bamberger, Günter G. (2001). Lösungsorientierte Beratung: Praxishandbuch. Weinheim: Beltz PVU. [4., vollständig überarbeitete Auflage 2010]
- Conen, Marie-Luise; Cecchin, Gianfranco & Klein, Rudolf (2007). Wie kann ich Ihnen helfen, mich wieder loszuwerden? Therapie und Beratung mit unmotivierten Klienten und in Zwangskontexten. Heidelberg: Auer.
[3. Auflage 2011]
- Egan, Gerard (2001). Helfen durch Gespräch. Ein Trainingsbuch für helfende Berufe (unveränderter Nachdruck der 3. Auflage). Weinheim: Beltz.
- Miller, William R. & Rollnick, Stephen (1999). Motivierende Gesprächsführung. Freiburg im Breisgau: Lambertus.
[3. Auflage 2009]
- Redlich, Alexander (2009). Kooperative Gesprächsführung in der Beratung von Lehrern, Eltern und Erziehern. Hamburg: Fachbereich Psychologie der Universität Hamburg, Arbeitsgruppe Beratung und Training.
Download: <http://alumni-psychologie.de/>
- Schmitz, Lilo (2011). Lösungsorientierte Gesprächsführung. Übungen und Bausteine für Hochschule, Ausbildung & kollegiale Lerngruppen (2. Auflage). Dortmund: Borgmann.

**Teil C Gespräche in Klientenarbeit und
Organisation**

Aufbau und Systematik der folgenden Kapitel

Die Vorbereitung von Gesprächen, die Hauptaktivitäten im Gespräch und die Dokumentation und Nachbereitung von Gesprächen wurden in Teil B detailliert beschrieben. Um das Wissen zu spezifischen Gesprächsformen nun für Training und Praxis nutzbar zu machen, werden in den folgenden Kapiteln praxisnahe Gestaltungshilfen und Erläuterungen in drei Bereichen angeboten:

- Die Analyse der *Gesprächsstruktur*, also typischer Situations- und Anforderungskonstellationen, soll die Sensibilität und das Analysevermögen zu „Wahrheit und Gehalt der Situation“ (Schulz von Thun 2002, 279) schärfen und die typischen Situations- und Problemkonstellationen erhellen.
- Das *Gesprächsphasenkonzept* für die jeweilige Gesprächsform gibt eine Hilfestellung für einen konstruktiven *Gesprächsverlauf* und ermöglicht vor allem Anfängern, einen Aufbau im Gespräch anzulegen und damit einen systematischen Problemlöseprozess im Gespräch zu fördern.
- Schließlich ermöglichen *Arbeitsregeln* zum jeweiligen Gespräch eine grundlegende Orientierung. Solche Regeln können vor allem Anfängern der Gesprächsführung einen gewissen Halt für die Moderation geben.

Diese Struktur erleichtert die Planung, das Training und die Reflexion von Gesprächen durch einen einheitlichen und übersichtlichen Aufbau. Zur systematischen Vorbereitung, Führung und Auswertung der verschiedenen Gesprächsformen kann die folgende Grafik nochmals eine Orientierung geben.

Gesprächsvorbereitung	Gesprächsdurchführung	Gesprächsevaluation
<p style="text-align: center;"><i>Sechs Aspekte der Gesprächsvorbereitung</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Anlass klären 2. Selbstklärung 3. Perspektivenwechsel 4. Gesprächsphasenkonzept 5. Rahmen, Organisation, Einladung 	<p style="text-align: center;"><i>Vier handungsleitende Bezugsebenen im Gespräch</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Strukturaspekte des Gesprächs 2. Gesprächsphasenkonzept 3. Arbeitsregeln 4. Moderations- und Interventionsformen 	<p style="text-align: center;"><i>Drei Formen der Evaluation</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluation mit Klienten am Gesprächsende 2. Nachbereitung des Gesprächs 3. Vertiefte Evaluation in kooperativer Beratung oder Supervision
	<p style="text-align: center;">Gesprächsdokumentation</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Verlaufsnotizen/Journal 2. Protokoll 	

Abb. 26: Systematik von Gesprächsvorbereitung, -durchführung und -evaluation

7 Gespräche im Hilfeprozess

Gespräche werden in diesem Buch als die sozialkommunikative Form methodischen Handelns verstanden: Sie sind das Mittel der direkten Klientenarbeit. Insofern ist die auf Kooperation angelegte, Selbsthilfe und Ressourcen erschließende Gesprächsführung *der* Schlüssel für konstruktive Hilfeprozesse.

Für sozialarbeiterisch-sozialpädagogische Interventionsprozesse müssen daher entsprechende Gesprächsformen vorliegen, die diesen Prozess in soziale Interaktion übersetzen. Die typischen Schritte eines Problemlöseprozesses werden als Gesprächsformen vorgestellt: Dazu werden Erst- und Zielklärungsgespräche, Beratungs- und Begleitungsgespräche, Standortbestimmungs- und Evaluationsgespräche vorgestellt. Es gibt eine Vielzahl von Modellen der Interventionsplanung für das methodische Handeln in der Sozialen Arbeit. Die aus verschiedenen Problemlöseverfahren abgeleiteten Prozessschritte sind dabei trotz einiger Nuancen ähnlich. Zur Orientierung hier das Prozessgestaltungsmodell, das an der HSA FHNW verwendet wird (Hochuli Freund & Stotz 2011).

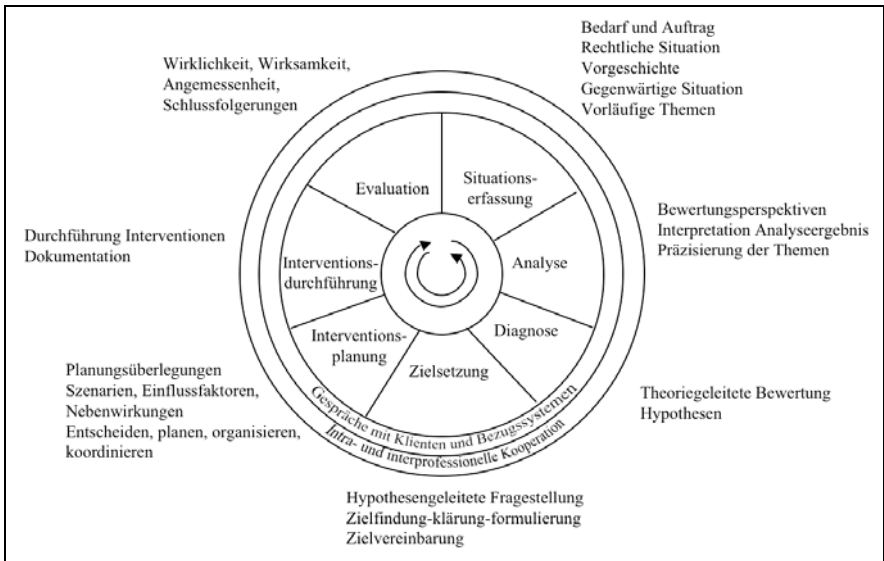


Abb. 27: Planungsschritte in Hilfeprozess (Hochuli Freund & Stotz 2011).

7.1 Das Erstgespräch und die Auftragsklärung

Erste Eindrücke und Erstkontakte sind in vielen Situationen menschlicher Begegnung von besonderer Bedeutung. In der Wahrnehmungspsychologie wird betont, wie nachhaltig der erste Eindruck (Primary-Effekt) wirkt und wie schwer es ist, ihn zu korrigieren. Der erste Eindruck ist ein starker Eindruck: Er ist genauso stark wie trügerisch, zeigt Wirklichkeit genauso oft, wie er sie verbirgt. In der Gruppenpädagogik und Themenzentrierten Interaktion wird die Wichtigkeit der Startphase von Gruppenarbeit und -gespräch betont (Langmaack 2001), und in der systemische Beratung gilt als Standard, dass die Beratungsarbeit mit dem ersten Telefonat der Klienten beginnt (Schlippe & Schweitzer 2007). Alle diese psychologischen Erkenntnisse machen die große Bedeutung der Startphase in Gesprächen und Beratungsprozessen deutlich.

Erstkontakte und die ihnen folgenden Anfangsphasen von Hilfeprozessen (Auftragsklärung und Kontraktbildung) in der Sozialen Arbeit sind entscheidend für den gesamten Unterstützungsprozess, sei es in der sozialen Einzelhilfe (Kähler 2009), der freiwilligen Beratung (Schlippe & Schweitzer 2007) oder im Bereich stationärer Platzierungen (Flosdorf 1988). „Die Anfangsphase der Zusammenarbeit von Sozialarbeitern und Klienten prägt entscheidend den weiteren Verlauf ihrer Beziehung. Insofern kommt diesem Anfang eine Schlüsselfunktion für die Qualität der beruflichen Praxis in vielen Teilbereichen der Sozialen Arbeit zu“ (Kähler 2009, 13).

Im Folgenden werden die Ausführungen von Kähler zum Erstgespräch in der Sozialen Arbeit verdichtet und wird ein Gesprächsphasenkonzept für Erstgespräch, Auftragsklärung und die Entwicklung eines Arbeitsbündnisses entwickelt. Es handelt sich dabei um relativ allgemeine Schemata, sie müssen wie alle Gesprächsformen in diesem Buch auf das Arbeitsfeld, die Institution und die Fallsituation angepasst werden.

7.1.1 Gesprächsstrukturen im Erstgespräch

Kontext und Anlass von Erstgesprächen: Nach der Form der Inanspruchnahme sozialer Dienste unterscheidet Kähler für die Sozialarbeit drei Anlässe von Erstgesprächen: Sie kommen dadurch zustande, dass sie den Klienten *verordnet* oder *angeboten* oder von Klienten *erbeten* wurden (Kähler 2009, 29ff.). Die Form des Zugangs und der Freiwilligkeitsgrad haben dabei wesentliche Konsequenzen für die Gestaltung der Erstgespräche.

Zu *behördlich verordneten Erstgesprächen* kommt es, wenn das Nichtwahrnehmen einer Maßnahme nachteilige Konsequenzen für die Betroffenen hätte (z.B. in der Bewährungshilfe, Gerichtshilfe oder im Justiz- und Maßnahmenvollzug). Der Kontakt mit der Sozialen Arbeit ist in der Regel erzwungen, dennoch

gibt es Perspektiven, auch unter diesen erschwerten Bedingungen konstruktive Hilfeprozesse auf den Weg zu bringen (vgl. Kapitel 6.6).

Angebote Dienstleistungen werden ebenfalls von Institutionen der Sozialen Arbeit initiiert, die Wahlfreiheit der Klienten ist allerdings schon deutlich höher – Angebote müssen immer auch abgelehnt werden können (Müller 2006, 141). Damit Angebote genutzt werden, müssen aber auch hier mögliche Anfangsskepsis und Zugangsbarrieren überwunden werden: Information, Motivierung und Vertrauensbildung sind notwendige Voraussetzungen.

Vorgeschichte und Anlass: In Erstgesprächen der Sozialen Arbeit kennen sich die Personen nicht und sind doch Vorgeschichten durch institutionelle Kontakte, Telefonate, Anmeldungen anderer Stellen in der Regel bereits bekannt. Außer bei Intake-Gesprächen oder telefonischen Erstanfragen, wo die Klienten das erste Mal Kontakt aufnehmen, besteht in der Regel in einem Erstgespräch bereits ein gewisses Maß an Information. Diese Informationen können aber falsch, ungenau oder missverstanden sein und müssen im Erstgespräch eruiert oder verifiziert werden.

Ziele und Inhalte: Das Ziel eines Erstgesprächs ist die Klärung des Kontextes der Kontaktaufnahme, der Aufbau einer vorläufigen Arbeitsbeziehung zwischen Klienten und Fachkräften und die Erstellung einer vorläufigen Anamnese und Diagnose. Die Klärung des Angebots und der Möglichkeiten von Institution und Fachkraft ist wichtig, um falsche Vorstellungen und Erwartungen zu Hilfemöglichkeiten zu korrigieren und realistische Erwartungen zu schaffen. Klienten wie Fachkräfte sollten eine Ahnung gewinnen, ob eine Zusammenarbeit nutzbringend und sinnvoll ist. Bei freiwilligen Maßnahmen sollten sie ohne negative Gefühle wieder auseinandergehen können, falls diese Arbeitsbeziehung nicht zustande kommt und es beim Erstgespräch bleibt (Belardi 2001, 71).

Das Erstgespräch als einziger Kontakt: Es kann sein, dass das Erstgespräch der einzige Kontakt zwischen Fachkraft und Klient bleibt. Dies ist dann der Fall, wenn es Klienten lediglich um das einmalige Einholen von Informationen geht oder wenn direkte punktuelle Hilfe gegeben werden kann, die keine weitere Arbeitsbeziehung erfordert. Auch wenn die Ressourcen der Person ausreichend erscheinen, ist es nicht notwendig, weiter mit ihr zu arbeiten, auch, um eine Klientifizierung zu verhindern. Wenn keine Zuständigkeit gegeben ist, muss der Klient an geeignete Stellen weitergewiesen werden; und bei Krisensituationen oder Selbst- und Fremdgefährdung gelten die Prinzipien der Krisenintervention, und es sind geeignete Stellen einzuschalten. Auch dann kommt es zu keinem Arbeitsbündnis und keiner längeren Zusammenarbeit.

Personen und Persönlichkeiten: Im Erstgespräch geht es u.a. darum, eine erste Einschätzung der Personen zu gewinnen, mit denen die Fachkraft zu tun hat, und ihre Funktion im Hilfeprozess zu klären: Der Primärklient ist derjenige, der

als Erster aus dem Klientensystem mit dem Sozialarbeiter Kontakt aufnimmt (Kähler 2009). Er muss nicht zwangsläufig zum Klienten im späteren Hilfeprozess werden, dies gilt es erst abzuklären. Wenn andere Personen stellvertretend für Hilfesuchende anrufen, spricht Kähler von „second hand contacts“, eine besonders schwierige Ausgangslage (Kähler 2009, 79).

Berg und de Jong beschreiben drei Formen von Klient-Berater-Interaktionen nach dem Ausmaß von Problembewusstsein und Anliegen (Berg 1992, 38ff.; De Jong & Berg 1999, 84ff.): *Besucher* haben weder Problembewusstsein noch eigene Anliegen, sondern sind nur da, weil andere (Gericht, Familie, Lehrer) dies wollen. *Klagende* können ihre Probleme und teils auch Veränderungswünsche benennen, sind aber überzeugt, dass ihre Probleme von anderen erzeugt würden. Deshalb würden sie die Lösung ihrer Probleme vor allem von ihren Gesprächspartnern erwarten. *Kunden* kommen mit einem spezifischen Anliegen zur Beratung, sind bereit, an sich zu arbeiten, und nehmen sich als Teil sowohl des Problems als auch der Lösung wahr. Mit ihnen können Ziele erarbeitet und Lösungsvorstellungen entwickelt werden. Wenn alle drei Klientengruppen mit dem Respekt und der Achtung vor ihrer Lebenssituation (auch im Widerstand gegen eine Intervention) ernst genommen und nicht entwertet werden, kann die Klassifikation zu einer Unterscheidung von Problembewusstsein und Anliegen dienen. Zu beachten ist auch, dass die Beschreibung ursprünglich als Interaktion zwischen Fachkraft und Klient beschrieben wurde (Berg 1992, 37). Klagende und Besucher sind also auch auf Sozialarbeiter angewiesen, die dieses Verhalten nicht konstruktiv aufzulösen vermögen oder die es sogar verfestigen.

Beziehungsstrukturen im Gespräch (Rollen, Macht, Beziehung): Das wichtigste Merkmal der Beratungsbeziehung im Erstgespräch beschreibt Kähler als Fremdheit, Unsicherheit und Spannung zwischen mehr oder weniger fremden Gesprächspartnern (Kähler 2009, 22ff.). Im Unterschied zu alltäglichen Begegnungen finden Erstgespräche allerdings im Rahmen einer Institution statt. Der Erstkontakt durch den Klienten ist bereits deutlich erwartungsbesetzt und durch Vorinformationen geprägt. Der Klient kommt also nicht voraussetzungsfrei und unvoreingenommen. Auch verfügen Klienten häufig bereits über Erfahrungen mit Fachkräften der Sozialen Arbeit und übertragen diese Erfahrungen auf sie.

Ebenso hat die Fachkraft durch andere Stellen, Berichte, Vorinformationen bereits ein erstes Bild und verbindet damit bestimmte Erwartungen. Sie hat auch ihren Auftrag und ihre Aufgabe im Hinterkopf und daher einen auftragsorientierten Blick in dieser Erstsituation. Dass beide Gesprächspartner schon vorgeprägt und von Erwartungen besetzt sind, ist also eine zu berücksichtigende Tatsache im Erstgespräch. Gleichzeitig sind die Beziehungen unsicherheitsbelastet und stark komplementär: Der Klient bittet um Rat, Hilfe oder Unterstützung, oder er ist aufgefordert, sich der sozialen Kontrolle durch die Institution zu stellen – und

die Fachkraft ist durch Rolle, institutionelle Macht und berufliche Kompetenz aufgefordert, Unterstützung zu geben oder die von Institutionen erwartete soziale Kontrolle auszuüben. In dieser Situation eine Atmosphäre von Vertrauen und kooperativer Arbeitsbeziehung zu schaffen, ist kein triviales Unterfangen. Es muss von Skepsis und allenfalls defensiven Verhaltensmustern bei Klienten in der Anfangsphase ausgegangen werden.

Gesprächsform und -methoden: Es ist daher umso wichtiger, ein positives Klima zu schaffen und Vertrauen und eine positive Beziehung aufzubauen; diese Aspekte sind im Erstgespräch zentral. Die Unsicherheit, die Erwartungen und die vielen Fragen, denen sich Klienten ausgesetzt sehen, machen eine positive Atmosphäre zentral für das Gelingen von Erstgesprächen. Vertrauensbildung wird im Erstgespräch dadurch gefördert, dass die Fachperson angemessene Selbstoffenbarung praktiziert, die beraterischen Basisregeln (s.o.) beachtet, sorgfältig zuhört und auf den Klienten eingeht. Im Erstgespräch sind, anders als in anderen Gesprächsformen, Fragen erlaubt und sinnvoll, um ein möglichst vollständiges Bild der Situation des Klienten zu bekommen. Dabei sollte mit hilfreichen Frageformen (offene Fragen) gearbeitet werden und Ursachenfragen, Kontroversfragen, Suggestivfragen und geschlossene Fragen ausgeschlossen bleiben (Weber 2003, 33). Systemisch-zirkuläre und lösungsorientierte Fragen werden hier nicht vorgestellt, sie gehören zur systemisch-lösungsorientierten Beratung und setzen eine intensive Auseinandersetzung mit dem theoretischen Hintergrund dieser Frageformen voraus. Dies würde den Rahmen des Buchs sprengen.

7.1.2 Gesprächphasenkonzept für das Erstgespräch

Erstgespräche haben einen klaren und strukturierten Aufbau, da es dabei um Informationssammlung und Problembeschreibung, allenfalls um Ziele und das Arbeitsbündnis mit der Fachkraft geht. Dafür können auch mehrere Gespräche nötig sein (wie meist bei stationären Platzierungen). Die Gesprächsverläufe sind entsprechend abzuwandeln, je nachdem, ob Zielklärung und Arbeitsbündnis bereits im Erstgespräch erfolgen. Falls sich herausstellt, dass es bei einem einzigen Kontakt bleiben wird, ist dies im Verlauf des Gesprächs durch kurze Unterbrechung zu klären und das Gespräch entsprechend zu modifizieren.

1. Kontakt herstellen und Rahmen des Gesprächs klären

Die Fachkraft begrüßt den Klienten, bleibt bei einem kurzen „Eisbrecher“ zum Gesprächsanfang und beginnt das Gespräch mit der Vorstellung der eigenen Person und Funktion in der Institution, allenfalls auch mit der Vorstellung anderer anwesender Personen. Es werden die Institution vorgestellt, wenn sie dem Klienten noch nicht bekannt ist, und das Dienstleistungsangebot erklärt. Fragen zum Datenschutz, zur Schweigepflicht und Vertraulichkeit werden angesprochen. Die Notwendigkeit des Dokumentierens wird erwähnt und begründet, damit Klienten

wissen, wozu sich die Fachkraft Notizen macht. Weiter wird darauf hingewiesen, dass etliche Fragen zur Lebenssituation gestellt werden. So ist der Klient darauf eingestellt und fühlt sich (das ist zumindest zu hoffen) weniger ausgefragt.

2. Klärung des Kontextes des Erstgesprächs

Falls bereits Vorinformationen vorhanden sind, werden diese durch die Fachkraft kurz resümiert. Sie sollen allerdings nicht als Ersatz für die offene Informationssammlung dienen, die danach folgt, noch sollten damit Hypothesen oder Unterstellungen gemacht werden. Offenheit und Neugier für die subjektive Sichtweise des Klienten sind hilfreicher.

Die Klärung des Kontextes von Beratung und Betreuung ist ein wichtiger Teil des Erstgesprächs, bevor die inhaltliche Klärung des Problems eines Klienten in Angriff genommen wird. Kleve nennt folgende acht Schritte, mit denen der Kontext einer sozialarbeiterischen Intervention und des Interventionsbedarfs geklärt werden kann (Kleve 2002, 19ff.). Diese Fragen sind bereits für die Vorbereitung des Erstgesprächs orientierend und hilfreich:

- *Institutioneller Kontext:* Welche (soziale) Funktion und welche konkreten Aufgaben hat die Institution, in der die Fachkraft arbeitet?
- *Überweisungskontext:* Wer oder welche Institution hat den Klienten in die Institution geschickt?
- *Hilfesystemkontext:* Welche Kontakte zu anderen Helfern oder Institutionen bestehen neben der betreffenden Maßnahme?
- *Historischer Kontext:* Welche Erfahrungen hat der Klient mit Problemlösungen und mit professionellen Helfern, und welche Problemkarriere hat er hinter sich?
- *Zeitlicher Kontext:* Wer oder was hat den Klienten veranlasst, gerade zu diesem Zeitpunkt die Fachkraft aufzusuchen?
- *Anspruchskontext:* Was verbindet der Klient mit dem Begriff der Beratung (Betreuung, Hilfe, Unterstützung), welche die Institution leisten kann? Was erwartet er von der Fachkraft?
- *Ziel-Kontext:* Welche Funktion und welches Ziel soll die Maßnahme haben?
- *Personaler Kontext:* Welche Bedeutung haben für den Klienten die persönlichen Merkmale der Fachkraft?

Die Frage, ob der Primärklient auch der eigentliche Klient ist oder sein wird, sollte wenn möglich bereits sehr früh beantwortet werden können: Bei der Klärung des Gesprächsrahmens sollte auf die Gesprächsinitiative eingegangen werden: Handelt es sich um ein für den Klienten verpflichtendes Gespräch, ist er auf ein Angebot der Institution eingegangen, oder kommt er aus freien Stücken in

das Erstgespräch? Der Hintergrund des Gesprächs wird geklärt und beeinflusst den weiteren Gesprächsverlauf:

- Bei erbetenen Gesprächen liegt die Initiative weitgehend beim Klienten.
- Bei angebotenen Gesprächen liegt die Initiative beim Sozialarbeiter. Motivation und Vertrauensbildung, Information über das Angebot und Erarbeitung von Vorteilen für die Zusammenarbeit stehen im Vordergrund.
- Bei verordneten Gesprächen ist die Grundlage der Gespräche nicht verhandelbar, es kann nur über sie informiert werden. Hier ist es wichtig, ohne Umschweife den Zweck des Erstgesprächs und der Maßnahme zu nennen.

3. Explorationsphase

Nun kann die Exploration der Situation und Problematik des Klienten in Angriff genommen werden. Der Klient wird ermutigt, von seiner Situation zu berichten. Durch offene Fragen wird Information ergänzt und der Klient durch die zu klärende Situation geführt.

Die drei Kernthemen für Erstgespräche nach dem Beziehungs- und Vertrauensaufbau sind Kontextklärung, Exploration von Problem, Ressourcen und Anliegen sowie die Auftragsklärung. In der Gesprächsführung ist dazu eine Vielzahl von Fragen hilfreich (Splunterer 1996) (eine Checkliste findet sich in den Online-Materialien zu diesem Buch). Durch anteilnehmendes Zuhören wird eine positive Atmosphäre geschaffen, die auf Wertschätzung der Sicht des Klienten beruht.

Das Informationsbedürfnis der Fachkraft steht im Erstgespräch klar im Vordergrund. Selbstexploration des Klienten ist ebenfalls ein möglicher Effekt gut geführter Erstgespräche, aber kein primäres Gesprächsziel. Im Vordergrund stehen das Sammeln von Informationen und die Auftragsklärung.

Falls es dazu und zum Kontrakt mit dem Klienten tatsächlich bereits im Erstgespräch kommt, sind die entsprechenden Gesprächsphasen nun einzuschieben. Falls nicht, kann die Explorationsphase beendet werden.

4. Zusammenfassen und ergebnisbezogene Gesichtspunkte

Es macht keinen Sinn, die umfangreichen Informationen aus Erstgesprächen ausführlich zu resümieren, dies würde das Gespräch unnötig verlängern und wäre wenig ergiebig. Die wichtigsten inhaltlichen Punkte, besondere Einsichten und neue Erkenntnisse sollten aber resümiert werden. Besonders die erarbeiteten Anliegen für die Zusammenarbeit sollten nochmals genannt werden.

5. Abschluss und Verabschiedung

Abschluss und Verabschiedung erfolgen wie in anderen Gesprächen, mit dem Hinweis auf weitere Kontakte und der Bitte um Kontaktaufnahme, falls Fragen oder Unsicherheiten bestehen.

7.1.3 *Arbeitsregeln für das Erstgespräch*

Im Folgenden werden die Arbeitsregeln im Erstgespräch nach Fine & Glasser (1996) dargestellt. Diese Empfehlungen zeichnen sich dadurch aus, dass sie durch Grenzen und das Gegenteil des gewünschten Verhaltens gekennzeichnet werden und die Regeln so präziser zu nutzen sind. So stecken die folgenden Arbeitsregeln das Terrain ab, innerhalb dessen Sozialarbeiter sich eigen- und klientenverantwortlich bewegen können (Kähler 2009, 58f.).

- Keine geschlossenen Fragen stellen, aber sicherstellen, dass die notwendigen Informationen gegeben werden.
- Direktives Verhalten vermeiden, ebenso aber zu viel Passivität.
- Keine Fragen beantworten, außer, es sei dringend und sinnvoll.
- Klienten führen lassen, es sei denn, er führe im Kreis herum oder nirgendwohin.
- Vermeiden, den Klienten zu kontrollieren, aber sicherstellen, dass die Kontrolle über das Gespräch nicht verloren geht.
- Kein Moralisieren, keine Predigten, Ratschläge oder Allgemeinplätze, aber sicherstellen, dass der Klient merkt, dass man ihm helfen kann.
- So offen und ehrlich sein, dass der Klient einem vertraut, aber nicht wissen lassen, was man wirklich denkt (im Erstgespräch können das viele erste Vermutungen, Hypothesen, Assoziationen sein, die nicht „spruchreif“ sind).
- Zurückhaltung mit eigenen moralischen Grundsätzen, Werten, Überzeugungen, selbst dann, wenn die des Klienten unsozial oder pathologisch sind: Aber auch keine Zustimmung zu diesen Überzeugungen – dazu eine abstinente Haltung entwickeln.
- Keine Partei ergreifen, niemanden verteidigen, beim Klienten in keiner Weise Öl ins Feuer gießen, etwa in Bezug auf Gegner oder Schwierigkeiten – auch bei Problemen oder Konflikten eine neutrale Haltung einnehmen.

In Erstgesprächen sollten ferner

- Ratschläge vermieden werden,
- nicht erfüllbare Wünsche zurückgewiesen werden,
- wichtige Gesprächsthemen gemeinsam bestimmt
- und mit anteilnehmender Neugier sorgfältig erkundet werden,
- sollte mit Vorwissen kontrolliert umgegangen werden – dieses wird eher zu Fragen als zu Unterstellungen genutzt – und sollten
- problembelastete und problemfreie Bereiche angemessen verglichen werden.

7.2 Das Zielklärungsgespräch

Die Zielklärung in Beratungs- und Interventionsprozessen wird hier getrennt vom Erstgespräch dargestellt, da es Anfängern der Gesprächsführung häufig schon schwerfällt, gute Ziele zu erarbeiten, zu systematisieren und zu formulieren. Auch Klienten fällt es oft nicht leicht, von der Problembeschreibung zu konkreten, attraktiven und erreichbaren Zielvorstellungen für den Hilfeprozess zu kommen: Es kommt vor, dass Klienten in der Startphase von Hilfeprozessen in einer Problemtrance verharren; nicht selten fehlen dann Ziele völlig oder bleiben mangels klarer Vorstellungen vage. Ziele zu definieren, bedeutet immer auch Verbindlichkeit; der eine oder andere Klient wird es deshalb vermeiden wollen, sich auf konkrete Vorstellungen festzulegen (Reduktion des Konsums von Suchtmitteln, Budgetpläne zum Abbau von Schulden usw.). Auch kann es sein, dass durch eine Behörde gesetzte Ziele unerwünscht sind und daher Widerstand dagegen entwickelt wird. Oder Klienten sind in Ambivalenzen gefangen, wie zur motivierenden Gesprächsführung bereits ausgeführt wurde.

7.2.1 Einige Grundlagen zur Zielklärung

Ziele sind wünschenswerte, anzupfeilende Endzustände eines Gesprächs, einer Beratung oder eines Hilfeprozesses. Sie reduzieren die Problem- und Defizitorientierung in der Startphase von Interventionsprozessen, unterstützen den Wechsel von der Vergangenheits- auf die Zukunftsorientierung, schaffen Hoffnung auf Veränderung und sind Basis für das Arbeitsbündnis.

Auch Fortschritte in Interventionen werden erst sichtbar, wenn klare und messbare Ziele vereinbart wurden. Damit Ziele für alle Beteiligten zu handlungsleitenden Vorstellungen werden, müssen sie bestimmte Bedingungen erfüllen, häufig sind Zielformulierungen zu vage, überfordernd oder zu umfangreich. Die bekannten SMART-Kriterien können zur Überprüfung dienen, ob Ziele spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert sind.

In der Sozialen Arbeit sind Ziele je nach Freiwilligkeit oder Eingriffscharakter der Intervention aus den Anliegen und Bedürfnissen der Klienten und aus den Aufträgen überweisender Institutionen ableitbar. Der Interventionskontext definiert dabei die auftraggebende Instanz; das können Gerichte sein, Angehörige platzierter Klienten oder die Klienten selbst. Spannungsfelder zwischen divergierenden Zielvorstellungen der Akteure (Klienten, Angehörige, Behörden, weiteres Umfeld) werden dabei häufig die Regel sein.

Selbst gesetzte Ziele und intrinsische Motivlagen sind nicht zwangsläufig wirksamer als fremdgesetzte Ziele. Auch unerwünschte Hilfe kann wirksam und erfolgreich sein (Kähler 2005). In freiwilligen wie in Zwangs-Kontexten wird mit den Motiven gearbeitet, die Klienten Antrieb geben. Zwangsmaßnahmen oder deren Androhung können wirksame Motive schaffen. Fehlt ein Zwang und

werden Zwangsmaßnahmen auch nicht angedroht, so kann dies in bestimmten Feldern sogar ein Scheitern von Interventionen oder verfrühte Abbrüche von Hilfeprozessen zur Folge haben (Conen, Cecchin & Klein 2007).

Wenn Motive fehlen oder Ambivalenzen vorherrschen, können mit den Methoden der motivierenden Gesprächsführung Änderungsmotivation und daraus Zielvorstellungen entwickelt werden. Eine stabile Betreuung der eigenen Kinder wieder sicherzustellen und einen gewaltfreien Erziehungsstil zu entwickeln, kann z.B. ein wirksames Klientenmotiv sein – eine ähnliche Wirkung hat vielleicht die Hoffnung, dass eine sozialpädagogische Familienbegleitung schnell wieder aufgehoben wird. Aus beiden Motiven lassen sinnvolle Ziele entwickeln.

7.2.2 *Phasen der Zielklärung*

Für die Klärung der Ziele einer Intervention werden im Folgenden drei Hauptgesprächsphasen vorgeschlagen, die einen Zielklärungsprozess voranbringen. In diese Phasen können verschiedene methodische Elemente oder Bausteine aus den hier vorgestellten Ansätzen der Gesprächsführung integriert werden.

1. *Zielfindung*

Der *Zielfindung* dient die erste Phase im Gespräch. Hier kommen eher kreative, auf Bedürfnisse und Zukunftsvisionen orientierte, öffnende Methoden zum Tragen. Egan nennt diesen Schritt „Zukunftsbilder entwerfen“ (Egan 2001, 142) und unterscheidet dabei den Zielbereich (Lebens-, Verhaltens- oder Persönlichkeitsbereich), in dem etwas verändert werden soll, und den Soll-Zustand, also das Ziel im engeren Sinn. Fragen dazu könnten sein,

- wie der neue Zustand aussehen müsste,
- welches Verhalten dafür aufgebaut und welches reduziert werden müsste,
- welche Fähigkeiten dadurch neu geschaffen würden,
- was eine leichte, was eine dramatische Verbesserung schaffen könnte und
- welche Modelle oder Vorbilder den gewünschten Zustand bereits realisieren.

Falls Ziele von Institutionen oder Behörden bereits gesetzt sind, sind diese Ziele mit den selbst gesetzten Wunschvorstellungen zu vergleichen. Wenn Widersprüche bestehen, gilt es, diese zu benennen und Ziele auszuhandeln oder auch gesetzten und nichtverhandelbaren Zielen entsprechende Geltung und Aufmerksamkeit zu verschaffen.

2. *Zielbildung*

Die *Zielbildung* ist Gegenstand des zweiten Gesprächsabschnitts. Hier geht es darum, Wunschvorstellungen, Visionen und erwünschte Zustände zu ordnen und zu präzisieren. Es kann wichtig sein zu *begründen*, warum und für wen Ziele wichtig sind (z.B. für eine anordnende Behörde, die Angehörigen, den Klienten

selbst), um die Interessen und Perspektiven deutlich zu machen. Häufig ist eine *Eingrenzung* nötig, wenn zu viele Zielvorstellungen in zu vielen Bereichen auftauchen. Geklärt wird dann, was im Fokus bleibt und was auf die Seite gelegt wird. Schließlich werden gültige Ziele festgelegt.

Gesprächsführende Personen tragen durch konkretisierende Fragen, durch Formulierungsvorschläge oder Stellungnahmen dazu bei, dass die Ziele so präzise sind, dass sie erreicht und überprüft werden können.

3. Zielformulierung

In der Phase der *Zielformulierung* werden die Ziele noch weiter konkretisiert und je nach Kontext schriftlich formuliert und festgehalten. Egan beschreibt für die Beratung vier Grade der Konkretheit von Zielen, die als Hilfe zur Formulierung dienen können (Egan 2001, 145):

- Grad I: Absichtserklärung: „Ich muss in meiner Ehe etwas ändern.“
- Grad II: Allgemeine Zielvorstellung: „Ich möchte die Zeit, die ich mit meiner Frau verbringe, besser gestalten.“
- Grad III: Präziseres Ziel: „Ich möchte mit ihr bessere Gespräche führen.“
- Grad IV: Präzises Ziel: „Ich möchte mit meiner Frau mindestens zwei Gespräche pro Woche führen, die in gegenseitigem Verständnis und guter Stimmung enden.“

Wenn Ziele formuliert sind, können sie abschließend nach bestimmten Kriterien überprüft werden; dies können die bereits erwähnten SMART-Kriterien sein: Ziele sind dann gut, wenn sie *spezifisch*, *messbar*, *attraktiv*, *realistisch* und *terminiert* sind. Nützlich kann es auch sein, Indikatoren zu suchen, anhand deren man merken würde, dass ein Ziel erreicht ist.

7.2.3 Arbeitsregeln zu Zielklärungsgesprächen

Für Zielklärungsgespräche werden je nach Freiwilligkeit oder Zwangscharakter einer Intervention drei Modi der Zielbestimmung unterschieden: auf der Basis von (durch überweisende Institutionen) gesetzten, (in Verhandlungsspielräumen) ausgehandelten oder (als Klientenziele) explorierten Ziele. Setzen, Aushandeln und Explorieren erfordern unterschiedliches Verhalten in der Gesprächsführung.

- Das *Setzen von Zielen* verlangt, dass der gesetzliche Rahmen von Zielen und die Legitimation der anordnenden Stelle deutlich gemacht werden. Wie Conen beschreibt, ist es auch unerlässlich zu benennen, welche Stelle Ziele setzt, um nicht in problematische Triangulierungen zu geraten, indem man sich Ziele von Dritten unreflektiert zu eigen macht. Meist sind innerhalb von gesetzten Rahmenzielen für eine gesetzliche Maßnahme noch weitere – auch klientenbezogene – Ziele zu explorieren oder zu verhandeln. Dabei muss der

Gesamtrahmen der Maßnahme beachtet und dürfen gesetzte Ziele nicht unterlaufen werden.

- Das *Aushandeln von Zielen* setzt voraus, dass Verhandlungsspielräume vorhanden sind und Verhandlungsregeln beachtet werden. Fachkräfte sollten Bedürfnisse und Interessen verschiedener Akteure eruieren und abwägen und auf Interessenausgleich zielen.
- Das *Explorieren von Zielen* ist mit den in der kooperativen, motivierenden und lösungsorientierten Gesprächsführung beschriebenen Methoden möglich, darauf wird nicht nochmals eingegangen.

Eine Auswahl von Methodenbausteinen und Übungen zur Zielklärung in Gesprächen findet sich in den Online-Materialien zu diesem Buch.

7.3 Das Beratungsgespräch

In Kapitel 1.3 wurde der in diesem Buch verwendete Beratungsbegriff eingeführt (Redlich 2009) und bereits auf die unscharfen Grenzen zwischen Gesprächsführung, Beratung und Psychotherapie hingewiesen. Beratung wird hier als eigenständiger Arbeitsansatz verstanden, als professionelle Verständigung zwischen Rat suchenden und Beratern.

Beratung fokussiert auf Problem-Ressourcen-Konstellationen und hat in der Sozialen Arbeit den expliziten Auftrag, zur Problemlösung nicht nur in kommunikativer Weise, sondern auch durch Interventionen (Ressourcenbeschaffung, Verhandlungen mit Ressourcenbesitzern und Bereitstellen eigener Ressourcen) beizutragen: Beratung vermittelt auch Informationen, sachliche und materielle Leistungen, sie ermöglicht Finanzierungen, vermittelt an andere Einrichtungen, organisiert Platzierungen und setzt Rechtsansprüche und Urteile für und gelegentlich auch gegen Klienten durch.

Beratungsgespräche finden in der Sozialen Arbeit häufig alltags- und lebensweltnah statt, in Institutionen, deren primärer Auftrag nicht Beratung, sondern Betreuung oder Begleitung ist. Belardi betont diesen *funktionalen Charakter* von Beratung in der Sozialen Arbeit besonders. Als funktionale Beratung kann sie in vielen, auch informellen oder nicht institutionalisierten Beratungssettings stattfinden: Funktionale Beratung „ist eine allgemeine erzieherische und sozialpädagogische Tätigkeit und liegt sozusagen ‚quer‘ zu allen Handlungsfeldern. Beratung ist hierbei eine Querschnittsfunktion der Sozialpädagogik. Sie findet eigentlich überall im zwischenmenschlichen Kontakt statt“ (Belardi 2001, 37).

Dabei hat Beratung in der Sozialen Arbeit nicht nur die Funktion der kommunikativen Problemlösung und Ressourcenaktivierung. Belardi nennt fünf Funktionen von Beratungsgesprächen:

- *Information*: Klienten sind angewiesen auf die professionelle Information durch Fachkräfte: Dabei kann es z.B. um „hartes Faktenwissen“ bei rechtlichen und finanziellen Fragen in der Sozialhilfe gehen oder um wissenschaftliches Wissen z.B. zu Störungsbildern in der Sozialpsychiatrie oder etwa um Wissen über die Entwicklung in der Pubertät im Rahmen von Mädchenarbeit. Die Vermittlung von Wissen und Informationen ist ein wesentlicher und oft unterschätzter Anteil von Beratungsgesprächen.
- *Vermittlung*: Klienten benötigen in komplexen Notlagen die Unterstützung mehrerer Stellen. Soziale Arbeit versteht sich auch als Instanz der Vermittlung für Klienten zwischen verschiedenen Institutionen des Sozialsystems und erschließt so für sie Ressourcen.
- *Rückmeldung*: Beratung benutzt persönliches Feedback und Anregungen zur Verhaltensänderung, um Klienten zu Neuorientierungen und veränderten Bewältigungsstrategien anzuregen.
- *Unterstützung*: Im Beratungsgespräch Unterstützung zu bekommen, ist für Klienten in schwierigen Lebenssituationen unverzichtbar. Fachkräfte geben Unterstützung im Gespräch selbst: Sie nehmen Schwierigkeiten ernst, hören zu, erarbeiten Zukunftsperspektiven, versuchen, Hoffnung auf Veränderung und Zuversicht anzuregen. Sie unterstützen Klienten auch durch eine wertschätzende und unterstützende Beratungsbeziehung selbst. Weiter unterstützen sie die Klienten im Alltag: Sie erschließen ihnen kulturelle, soziale und personale Ressourcen, materielle oder strukturelle Hilfen.
- *Hilfeplan*: Das Beratungsgespräch ist häufig Ausgangspunkt für Maßnahmen zur Unterstützung von belasteten Klienten, Familien oder Gruppen. Es geht dabei immer auch um die Vorbereitung von unterstützendem Handeln, selten nur um die Problemlösung im Gespräch allein. Beratung initiiert und koordiniert diese Unterstützungsmaßnahmen (Belardi 2001, 32).

Im Folgenden werden typische und zentrale Situationsbedingungen von Beratungsgesprächen vorgestellt, wird ein grundlegendes Gesprächsphasenkonzept beschrieben und werden einige Wirkprinzipien für Beratungsgespräche vorgestellt. Dies erfolgt im Wissen, dass hier nur eine erste Annäherung an die Beratung in der Sozialen Arbeit möglich ist.

7.3.1 Strukturmerkmale von Beratungsgesprächen

Kontext eines Beratungsgesprächs (Auftrag, Institution, Aufgabe): Die Kontexte von Beratungsgesprächen sind so vielfältig, dass spezifische Ausführungen zu diesem Thema den Rahmen sprengen würden. Dennoch folgen hier dazu einige allgemeine Überlegungen.

Die erste Frage zum *Auftrag* von Beratung in der Sozialen Arbeit ist, ob sie freiwillig oder unter Zwang zustande kommt. Beratung in der Sozialen Arbeit ist in der Regel Beratung aufgrund eines *Mandats* (gesetzlich, fachlich oder Klientenmandat) und im *Rahmen einer Organisation*, die einen Beratungsauftrag wahrnimmt. Zwangsberatung wird als erschwerende Voraussetzung für Beratung angesehen (Weber 2003, 60ff.), ebenso Beratung unter den Bedingungen von totalen Institutionen wie dem Gefängnis, der Psychiatrie oder geschlossenen Heimen (Belardi 2001, 39). Dies sind aber in der Sozialen Arbeit häufig vorkommende Situationen (vgl. Kapitel 6.4). Weiter ist das jeweilige *Arbeits- oder Handlungsfeld* der Beratung zu beachten: Beratungsdienste sind mittlerweile spezialisiert und arbeiten mit definierten Leistungsaufträgen, Konzepten und Arbeitsmethoden.

Vorgeschichte und Anlass für das Beratungsgespräch in einem laufenden Beratungsprozess sind von besonderer Bedeutung, denn anders als bei größeren Standortbestimmungen ist in Beratungsgesprächen nicht klar, was Klienten mit ins Gespräch bringen und wie es ihnen in der Zwischenzeit erging. Wenn in früheren Gesprächen den Klienten Aufgaben erteilt wurden, geben diese einen Anhaltspunkt, aber in Beratungsgesprächen ist immer mit Überraschungen zu rechnen. Auch lassen sich solche Gespräche inhaltlich nur begrenzt vorbereiten.

Ziele und Inhalte des Beratungsgesprächs sollten sich aus der Auftrags- und Zielklärung ergeben (vgl. Erstgespräch und Zielklärung). Beide ergeben den roten Faden, der sich durch den Beratungsprozess zieht. Auf diesen Auftrag fokussiert man sich bei der Themenwahl für ein einzelnes Gespräch, und mit Abweichungen von Zielen und Themen der Beratungsgespräche sollte man reflexiv umgehen. Es kann für einen Prozess aber auch wichtig sein, von vereinbarten Problemfeldern abzuweichen (Schaffung von Vertrauen, Aufbau einer Beratungsbeziehung, Exploration).

Personen und Persönlichkeiten: Es scheint banal, Personen hier extra zu erwähnen, und dennoch ist es wichtig, Persönlichkeitsmerkmale, Werthaltungen, kulturelle, schichtspezifische Besonderheiten, Behinderungen, psychische Störungen, Biografie und Lebenswelt von Klienten zu kennen und ernst zu nehmen. Das Modell des inneren Teams (Schulz von Thun 2002) lehrt auch, dass Klienten mit einer „inneren Mannschaftsaufstellung“ in Beratungsgespräche kommen, sie präsentieren sich – bewusst oder unbewusst – als hilflos Leidende, kompetente Überlebende, unabhängig Nichtbedürftige, kranke Patienten, Opfer u.a. Die inneren Teammitglieder von Rat suchenden wahrzunehmen und bewusst damit zu arbeiten, stellt einen Schlüsselfaktor für gute Beratungsgespräche dar. Weitere Merkmale differenzieren sich nach dem Beratungsfeld oder der Zielgruppe und ihren typischen Verhaltens- und Erlebensmustern.

Beziehungsstrukturen (Rollen, Macht, Beziehung): Beratungsgespräche zeichnen sich durch ein wesentliches Merkmal aus, sie sind Gespräche unter *Asymmetriebedingungen*. Die Interaktion ist in bestimmten Aspekten *komplementär* und in anderen symmetrisch (Schaeffer & Dewe 2006, 141; Fuhr 2003, 35): Beratungsgespräche sind Gespräche mit einem Gefälle in der Beziehung. Die Beraterrolle beinhaltet Erwartungen an fachliche, methodische und personalsoziale Kompetenzen, der Problembesitz liegt aber beim Klienten (anders als in Teamsitzungen, wo alle Gesprächsteilnehmer „Problembesitzer“ sind). Wenn Beratung zur Aktivierung von Ressourcen und Potenzialen der Betroffenen führen soll, muss sie darauf abzielen, dieses Gefälle im Verlauf der Beratungsprozesse aufzuheben oder mindestens zu verkleinern. In der personalen Begegnung hingegen ist Beratung symmetrisch, und ein Gefälle sollte möglichst vermieden werden.

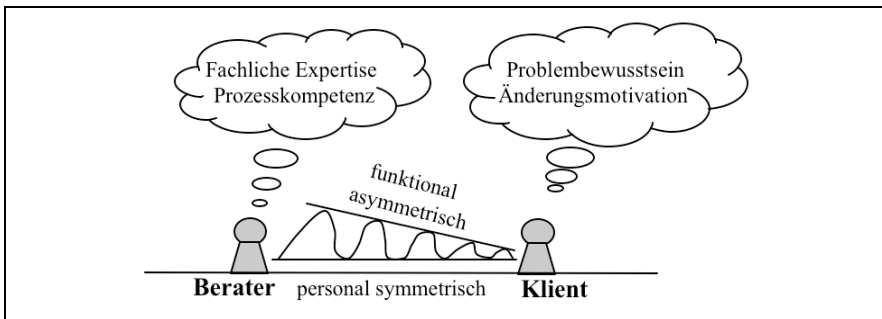


Abb. 28: *Asymmetrie und Symmetrie der Beratungsbeziehung* (Fuhr 2003, 39).

Die Reduktion von Abhängigkeit und die Arbeit mit Selbsthilfepotenzialen ist eines der Ziele von Beratung. Die *Beratungsbeziehung* hat sich, unabhängig von allen Methoden oder Beratungsansätzen, als *der Wirkfaktor für Beratungserfolg* erwiesen. Sich um eine akzeptierende, empathische und echte Beziehung zu bemühen, ist Basis aller Beratung. Belardi nennt für die Beratungsbeziehung „*Nicht-Verstrickung*“ als wesentliche Voraussetzung professioneller Beratung (Belardi 2001, 37).

Mit Übertragungen, d.h. „mit der Wiederholung von erworbenen und verinnerlichteten Beziehungsmustern in der aktuellen Interaktion und Situation“ (Stemmer-Lück 2004, 97), sollte in Beratungsbeziehungen gerechnet werden, und sie sollten in Reflexion und Intervention beachtet werden, auch wenn im Beratungsgespräch nicht direkt mit der Übertragungsbeziehung gearbeitet wird (Stemmer-Lück 2004, 107).

Gesprächsform und -methoden: Auf die Methoden der Gesprächsführung wurde bereits in Kapitel 6 differenziert eingegangen, alle dort vorgestellten Ansätze und methodischen Vorgehensweisen eignen sich auch für Beratungsgespräche. Es sei besonders auf die Kapitel 6.2 bis 6.4 verwiesen. In Kapitel 6.3 finden sich auch detaillierte Arbeitsregeln zu den einzelnen Hauptaktivitäten in der Gesprächsführung.

7.3.2 *Gesprächsphasen im Beratungsgespräch*

Zu Beratungsgesprächen liegt eine Vielzahl von Gesprächsphasenkonzepten vor (Weinberger 2008; Bachmair 2001, Egan 2001, Thomann & Schulz von Thun 2003). Auch die oben dargestellten Konzepte der kooperativen, motivierenden und lösungsorientierten Gesprächsführung sowie der Ansatz von Conen sind Konzepte für Beratungsgespräche (Redlich 2009, Miller & Rollnick 1999, Schmitz 2011, Conen, Cecchin & Klein 2007). Hier wird eine Auswahl von Gesprächsbausteinen zu einem eigenen Ablauf eines Beratungsgesprächs zusammengestellt; die Schritte orientieren sich dabei am Modell der Klärungshilfe von Thomann und an Egan.

Die Realität von Beratungsgesprächen ist komplexer als ein lineares Gesprächsphasenkonzept. Hilfreich ist ein solches Modell vor allem als roter Faden – die Phasen dienen zur Strukturierung des Gesprächsflusses, im Wissen, dass sie wiederholt oder auch übersprungen werden können. Ein Beratungsgespräch könnte grundsätzlich wie folgt aufgebaut werden:

1. Kontakt/Situationsklärung: Begrüßung, Kontakt, Gespräch rahmen

Zur ersten Gesprächsphase gehören folgende Aktivitäten des Beraters: Mit der *Begrüßung* ergibt sich schon ein erster Eindruck für den Klienten wie auch für den Berater. Es ist wahrnehmungspsychologisch evident, wie wichtig der *erste Eindruck* für beide Gesprächspartner ist, er stimmt uns auf den Partner ein – mit dem ersten Eindruck teilt sich viel mehr mit, als bewusst wahrgenommen werden kann. Für Berater bedeutet dies, sich um Zuwendung, Präsenz und ungeteilte Aufmerksamkeit zu bemühen, sich auf die Wellenlänge des Klienten einzustellen („*Joining*“) und die Beziehung („*Rapport herstellen*“) mit ihm wieder aufzunehmen (Bachmair 2001, 35f.). Dies ist besonders für die funktionale Beratung in informellen Situation wichtig: Wenn ein Gesprächspartner abgelenkt, unkonzentrierte, nicht in der Situation angekommen ist, so ist das eine schlechte Voraussetzung für konstruktive Gespräche. Beide Partner sollten dem Gespräch möglichst ungeteilte Aufmerksamkeit widmen.

Danach bemüht sich der Berater durch das „Rahmen“ des Gesprächs um eine gemeinsame *Gesprächsgrundlage*. Durch Informationen und Fragen schafft er eine geteilte soziale Bedeutung dieses Gesprächs im Beratungsprozess. Das Ergebnis besteht darin, dass sich alle Anwesenden innerlich mehr oder weniger

„auf der gleichen Veranstaltung“ (Benien 2003, 18) befinden. Möglichkeiten dazu sind, die aktuelle Situation des Klienten und des Beraters anzusprechen, den Faden von vorherigen Gesprächen wieder aufzunehmen oder zwischenzeitliche Ereignisse anzusprechen. Dabei geht es noch nicht um einen inhaltlichen Einstieg ins Thema.

Zum „Rahmen“ des Gesprächs gehört es auch, den *Anlass* zu klären, unbekannte *Personen vorzustellen*, die eigene *Rolle* im Gespräch zu deklarieren, die *Vertraulichkeit* des Gesprächs zuzusichern, vorab wichtige *Informationen* zu geben, die *Dauer* des Gesprächs mitzuteilen und eventuell die Notwendigkeit von *Notizen oder audiovisuellen Aufnahmen* zu erwähnen und Klienten um ihre Einwilligung zu bitten; ebenso gehört in diese Phase, dass Erwartungen ans Gespräch geklärt und Klienten nicht in der Illusion über nicht leistbare Hilfen gelassen werden: „Die Illusionen von heute sind die Katastrophen von morgen“ (Thomann & Schulz von Thun 2003). Die Frage, ob dies „so in Ordnung“ sei und ob man „so starten“ könne, versichert den Berater des *Arbeitsbündnisses* für das Gespräch. Falls *Störungen* vorhanden sind, können sie nun thematisiert und ausgeräumt werden.

Die Aktivitäten des Beraters sind hier zunächst strukturierend. Gleichzeitig ist es aber wichtig, die aktuelle Situation offen wahrzunehmen. Wichtig ist auch, nicht schon zu diesem Zeitpunkt in ein inhaltliches Gespräch einzusteigen, sondern diese Vor-Phase durchzuhalten. Angemessen gestaltet, ermöglicht ein solch informierend-fragender Einstieg auch ein Stück Entspannung und Angstreduktion, da Klienten nicht bereits große „Vorleistungen“ im Gespräch erbringen müssen. Die Aktivität liegt eher beim Berater, der Klient wird mit seinen Befürchtungen, Erwartungen und Vorstellungen ernst genommen (Thomann & Schulz von Thun 2003, 36). Der Beginn des Gesprächs ist gleichzeitig auch Beziehungsgestaltung: Im ersten Kontakt Akzeptanz und Zuwendung zu geben, stützt die Beratungsbeziehung.

2. Thema herausfinden: Themen erfragen, setzen, aushandeln

In dieser Phase steht die Klärung inhaltlicher Anliegen und Themen und der Erwartungen und Gesprächsziele im Zentrum. Häufig sind in der Sozialen Arbeit durch Anfragen, Intake-Gespräche, vorgängige Telefonate oder die Überweisung durch andere Hilfeinstitutionen erste Themen bereits klar. Dennoch sollte immer gefragt werden, ob bei den Klienten aktuelle oder neue Themen anstehen. Mit eigenen Anliegen steigen Motivation und inneres Engagement der Klienten („Wann lohnt sich das Gespräch für Sie? Was möchten Sie heute besprechen?“). Diese Anliegen sollte der Berater zu Beginn dieser Phase eruieren und durch offene Aufforderung thematisieren („Bitte berichten Sie mir doch, was Sie heute mit mir besprechen möchten“).

Anders als in der psychologischen, primär auf Freiwilligkeit beruhenden Beratung ist aber in der Sozialen Arbeit häufig ein gesetzliches oder institutionelles Mandat *seitens der auftraggebenden Institution* vorhanden. Nicht immer wird es durch den Klienten erteilt (z.B. bei Sorgerechtsproblemen, gesetzlichen Maßnahmen, Bewährungsauflagen). Daneben gibt es auch von *Fachkräften gesetzte Themen*. Diese sollten in dieser Phase klar benannt und auch als Gesprächsziele möglichst präzise beschrieben werden.

Berater müssen bei großer Themenmenge oder kontroversen Themen *Inhalte* auch *verhandeln können*. Nach der Auftragsklärung sind während eines längeren Beratungsprozesses die Themen immer wieder zu überprüfen: Ein am Anfang eines Beratungsprozesses erteilter Auftrag kann sich im Verlauf der Beratung wandeln, neue Themen oder tiefer liegende Problematiken können auftauchen. Es gilt dabei zu prüfen, ob die Themen und Ziele durch die Beratung abgedeckt werden können oder ob sie den Rahmen der Kompetenz und Zuständigkeit des Beraters sprengen. Daraus ergibt sich auch die Notwendigkeit einer sorgfältigen Dokumentation der Beratung, sodass Prozesse nachvollziehbar bleiben. Bei längeren Beratungsprozessen stellt die gemeinsame Auftragsklärung immer wieder die Basis dar, an der sich Berater und Klient orientieren müssen.

Das Verhalten des Beraters in dieser Phase ist klärend und eruiierend, er bremst den Einstieg in den inhaltlichen Klärungsprozess und unterstützt durch offene Erzählimpulse und offene Fragen die Themenfindung. Der Berater bringt eigene oder vereinbarte Themen ein und verhandelt sie gegebenenfalls. Zuletzt macht er explizit das vereinbarte Thema zum roten Faden der Beratungssitzung (Thomann & Schulz von Thun 2003, 38). Er kann dies z.B. tun, indem er die zweite Phase des Gesprächs (Themen, Erwartungen und Ziele) kurz resümiert.

3. Ist-Zustand erforschen: Explorieren, Fokussieren, Tiefung

Anschließend kann in die thematische Bearbeitung des Anliegens oder der vereinbarten Themen eingestiegen werden – erst jetzt beginnt der inhaltliche Prozess der Klärung. Das Ziel der Explorationsphase ist ein systematisches Auslegen, eine Eingrenzung und Auswahl: Klient und Berater entwickeln ein sachlich wie emotional vertieftes Verständnis zum Ist-Zustand des Problems. Mit diesem vertieften Verständnis einer Situation können Probleme ursachenorientiert, wirksam und für Klienten subjektiv bedeutsam bearbeiten werden. Klärungsarbeit meint dabei nicht Problem- oder Defizitorientierung, es geht bei der Analyse hauptsächlich darum, Fähigkeiten, Bereiche von Zufriedenheit und Wohlbefinden, soziale und personale Ressourcen zu ermitteln.

Im ersten Teilschritt wird versucht, durch die *Exploration und Selbstexploration* die Problembereiche zu klären: Der Klient berichtet von der strukturellen, materiellen, informationsbezogenen, zwischenmenschlichen oder innerpsychischen Situation, von Problemen und Ressourcen und wird darin durch den Bera-

ter durch Erzählstimuli („Erzählen Sie mir mehr darüber ...“), durch offenes Nachfragen und aktives Zuhören unterstützt. Exploration und Selbstexploration des Klientenproblems dienen dem Fremd- und Selbstverstehen der Situation des Klienten: Der Berater soll das Thema besser verstehen (diagnostischer Aspekt); im gleichen Maße aber soll der Klient seine Umgebung und sich selbst besser wahrnehmen und verstehen lernen (Selbstverstehen).

Klienten kommen oft mit diffusen oder generalisierten Problemsichten in die Beratung. Sie haben „eigen-sinnige“ Alltagstheorien dazu und sind verstrickt in ihre Probleme, oder sie nehmen positive Anteile, Ressourcen, ungenutzte Fähigkeiten nicht wahr. Ist zu dem Thema eine Auslegeordnung erstellt, können Berater und Klient eine Problemeingrenzung vornehmen. Dieses Fokussieren hilft Klienten, sich auf ihre wichtigen Anliegen zu konzentrieren (Egan 2001).

Nicht alle Probleme können gleichzeitig gelöst werden, es gibt in Problemen und Anliegen der Klienten Nebensächliches und Zentrales. Hierzu ist es nötig, mit den Klienten das erarbeitete Situationsverständnis zu ordnen, Wichtiges von Unwichtigem zu trennen und auf zentrale Probleme und Anliegen zu fokussieren. Hierzu können Fragen, Auslegeordnungen oder auch Visualisierungen helfen. Sie verschaffen Klienten wie Beratern eine Übersicht und eine Hierarchie der wichtigen Themen.

Die *Tiefung* eines Themas ist der entscheidende Schritt von der mitgebrachten Problemsicht zu einer Erweiterung, Veränderung oder Neudeutung der Sichtweisen von Klient und Berater (Benien 2003, 328). Spätestens hier muss ein Wechsel von der Problem- und Defizitseite des Themas zu einer an neuen Perspektiven orientierten Sichtweise stattfinden. Egan beschreibt diesen Schritt wie folgt: „Klienten helfen, an blinden Flecken zu arbeiten und neue Perspektiven zu entwickeln. Dabei geht es wesentlich auch um die Entwicklung von Zuversicht für Menschen, die ohne große Hoffnung in die Beratung kommen oder schon viel versucht haben, um ein Problem zu lösen. Dazu dienen dem Berater Interventionen, die neue Perspektiven auf ein Problem eröffnen können: Informationen geben, behutsame Herausforderungen, Umdeutungen, behutsame Selbstmitteilungen des Beraters über eigene Erfahrungen und Empfindungen haben nun hier Platz“ (Egan 2001, 135ff.). Egan empfiehlt Konfrontation mit blinden Flecken, aber auch mit verborgenen oder ungenutzten Stärken, und er empfiehlt Direktheit und Klarheit im Ansprechen von neuen Sichtweisen und eigenen Wahrnehmungen des Beraters.

4. Ziele entwickeln: Zukunftsbilder, Zielbildung, Zielwahl

Erst wenn die Problemsituation mit veränderungsfördernden, neuen Sichtweisen, Umdeutungen und Informationen angereichert ist, wird es möglich, mit Klienten einen *Soll-Zustand entwickeln*, der aus der problematischen Situation herausführt. Nun können Berater und Klient gemeinsam Bilder einer besseren Zukunft

entwerfen, diese auf die aktuelle Problemsituation beziehen, sie als Ziele konkretisieren und zum Engagement für diese Ziele ermutigen (Egan 2001, 142ff.).

Der Berater hilft dabei dem Klienten, ein *Zukunftsbild* zu entwerfen, zu konkretisieren und auf erreichbare Ziele herunterzubrechen, bis vielleicht auch kurzfristige, kleinere Veränderungen der Lebenssituation, die verstärkend und ermutigend wirken, in erreichbare Nähe rücken. Die Attraktivität, der realistische Charakter und die *Konkretheit der Ziele* sind dabei von entscheidender Bedeutung. Gute Ziele sind „SMART“, d.h. spezifisch (problembezogen statt global), messbar (statt diffus), attraktiv (statt uninteressant), realistisch (statt utopisch) und terminiert (und in nützlicher Frist erreichbar, statt in weiter Ferne liegend).

Beratern hilft dabei, wenn sie sich nicht von Skepsis und Bedenken der Klienten entmutigen lassen und auch Rückschläge in deren Verhalten einkalkulieren. Hilfreich in der Gesprächsführung ist hier die Thematisierung von allfälligen Bedenken und Risiken, aber auch die Orientierung am Engagement für die Ziele. Die Interventionen des Beraters sind in diesem Schritt präzisierendes Klären und Nachfragen, Insistieren auf nachvollziehbaren und erreichbaren Zielen und Unterstützung bei deren Formulierung.

5. Umsetzung planen: Handlungsstrategie, Plan, Umsetzung

Handlungsstrategien zu entwickeln, ist der nächste Schritt, wenn Ziele formuliert sind und der Klient sich für eines oder mehrere entschieden hat. Egan empfiehlt dazu als Methode z.B. das Brainstorming von Klient und Berater. Gewöhnlich gibt es mehr als einen Weg zum Ziel, und Klienten neigen zu besseren und ihnen bedeutsamen Strategien, wenn sie aus mehreren auswählen können (Egan 2001, 156). Im Anschluss an die öffnenden Arbeit, die Sammlung verschiedener Lösungswege, wird ein Plan formuliert, wie diese Wege eingeschlagen werden können. Aus vielen Wegen werden die Erfolge versprechenden ausgewählt.

Berater können Klienten bei der Suche nach einer sinnvollen Entscheidung durch folgende Kriterien unterstützen: Lösungswege sollten durch die Klienten kontrollierbar sein, denn wenn sie in hohem Maß von außen abhängen, wird die Umsetzung schwierig sein. Sie sollten relevant sein, d.h. einen Betrag zur Problemlösung leisten. Sie sollten attraktiv sein, sonst wird der Weg kaum eingeschlagen. Und sie sollten mit den Werten des Klienten in Einklang stehen. Schließlich sollte die Umwelt für den Lösungsweg kein massives Hindernis darstellen.

Sind diese Fragen geklärt, können Klient und Berater an die Planung der Umsetzung der Ziele gehen. Zu klären ist, was die nächsten Schritte sind, ob es eine Art Aktionsplan gibt und ob es Vorsätze und unterstützende Strategien braucht, um die Ziele erreichen zu können.

Die Aktivität des Beraters in dieser Phase ist es, die Planung durch Strukturierungshilfen zu unterstützen. Nun heißt es, den roten Fadens zum Thema, den Zielen und den Lösungswegen in der Hand zu behalten.

In dieser Phase braucht es die systematische Unterstützung und Stärkung von Fähigkeiten, da Klienten oft gegen Ende solcher Prozesse von Ambivalenzen, Skepsis oder Mutlosigkeit befallen werden: Ermutigung zu geben und Zuversicht zu vermitteln, ohne das Schwierige zu verleugnen oder Skepsis zu ignorieren, gehört hier zu den Aufgaben des Beraters.

6. Zusammenfassen: Einordnen, Vereinbarungen, Aufgaben

Nachdem nun Lösungen durchdacht und geplant wurden, sollten Klienten die besprochenen Veränderungen in ihren Sichtweisen, die anvisierten Lösungen, Erkenntnisse und Einsichten in ihre subjektive Wirklichkeitskonstruktion (v. Spiegel 2004) abschließend einordnen. Dies ist wichtig, um die Veränderungen der Alltagstheorien im Denken und Empfinden von Klienten zu verankern. Dies ist Ergebnissicherung im Lern- und Veränderungsprozess, den Klienten durchmachen. Verstärkend können Vereinbarungen noch einmal expliziert und notiert werden. Wenn Aufgaben anfallen (für Berater und Klienten), werden sie abgeprochen und vereinbart (Thomann & Schulz von Thun, 42f.).

Berater nennen in diesem Gesprächsabschnitt den Ausgangspunkt, fragen Veränderungen und Erkenntnisse offen ab und machen allenfalls eigene Deutungen, was sie an Veränderungen bei den Klienten im Lauf der Sitzung erlebt haben. Hier ist auch Feedback auf die Wahrnehmung von Erleben und Ausdruck des Klienten möglich.

Wichtig ist, den Handlungsbezug des Beratungsgesprächs am Ende nochmals zu betonen. Gute Gesprächsführung bereitet neues, verändertes Handeln von Klienten und unterstützendes Handeln der Fachkräfte für die Zeit nach der Beratung vor. Beratung ist dann gut, wenn sie in den Alltag der Klienten hineinwirkt und Lernprozesse und Transfer in diesen Alltag bewirkt: Dieser lernpsychologische Charakter von Beratung wird in der Literatur eher selten thematisiert; die Umsetzung neuen Handelns im Alltag der Klienten ist aber ein Schlüsselfaktor für Beratungserfolg (Huber 1990, 59).

7. Situation abschließen: Ballast abwerfen, Blitzlicht, Abschied

Zum Schluss sollten Berater noch dafür sorgen, dass Klienten allfälligen Ballast noch an Ort und Stelle loswerden, Ärger, Missstimmungen, kleinere Verletzungen aussprechen können, die sie vielleicht erst nach der Sitzung bemerken würden. Sie würden damit hemmend wirken und die weitere Arbeit beeinträchtigen. Durch entsprechende Fragen lassen sich Kränkungen und Irritationen schnell ausräumen, oft hilft schon das akzeptierende Zur-Kennntnis-Nehmen eines Ärgers. Wichtig ist dabei, dass Berater das Gespräch nicht noch einmal eröffnen.

Ein abschließendes Blitzlicht kann den Kontakt noch einmal herstellen. Am Ende wird Organisatorisches für eine nächste Sitzung besprochen.

7.3.3 *Statt Arbeitsregeln: Wodurch wirkt Beratung?*

Die grundlegenden Arbeitsregeln von vier Ansätzen helfender Gesprächsführung wurden bereits in Kapitel 6 detailliert erläutert, diese Regeln lassen sich unschwer auch für Beratung nutzen. Statt sie an dieser Stelle noch einmal zu wiederholen, sollen die schulenübergreifenden Wirkprinzipien von Psychotherapie und Beratung (Grawe, Donati & Bernauer 2001, 87ff.) eine grundlegende Handlungsorientierung für Beratungsgespräche ermöglichen. Beratungsgespräche werden dann wirksam und hilfreich, wenn sie

1. *die Ressourcen der Klienten aktivieren*; das schaffen alle Aktivitäten im Gespräch, die positive Eigenarten, motivationale Bereitschaften, Fähigkeiten oder Ressourcen des Umfeldes aktivieren;
2. den *beraterischen Prozess aktivieren* durch eine wertschätzende, echte und einführende Beratungsbeziehung;
3. zur motivationalen Klärung beitragen; das bewirken alle Aktivitäten, die Problembewusstsein schaffen, Verständnis und Erklärungshilfen für ein Problem geben und Veränderungsmotivation anbahnen;
4. Probleme im Hier und Jetzt aktualisieren; das erreichen Aktivitäten, die Probleme konkret und erlebend (nicht nur kognitiv) erfahrbar machen;
5. dazu beitragen, *Probleme konkret zu bewältigen und Ziele zu erreichen*; das können alle Aktivitäten, die konkrete Unterstützung gewähren und positive Bewältigungserfahrungen ermöglichen.

7.4 **Das Gespräch mit Angehörigen**

Im folgenden Kapitel geht es nicht um Familienberatung – das würde den Rahmen dieses Buches sprengen –, sondern um die Kooperation mit Angehörigen der Klienten, die in der Sozialen Arbeit (meist im sozialpädagogischen Feld) betreut werden und mit denen eine kooperative Arbeitsbeziehung im Vordergrund steht. Deshalb wird im Folgenden von Sozialpädagogen gesprochen.

Eltern- und Angehörigenarbeit und die dazugehörigen Gespräche werden im Folgenden verstanden als die Zusammenarbeit mit Eltern, Geschwistern und weiteren Familienmitgliedern im Rahmen sozialer Einrichtungen, mit dem Ziel der Verringerung von Reibungsflächen und Konflikten und der Sicherung der Erfolge von Interventionen der Sozialen Arbeit (Platzierungen, erzieherische Hilfen, Familienbegleitung usw.).

Praktiker der Sozialpädagogik und offenbar schon Studierende empfinden die Arbeit und Gespräche mit Angehörigen als einen schwierigen Teil ihrer Aufgabe. Auch in der sozialpädagogischen Literatur wird Elternarbeit oft als an-

spruchsvoll und schwierig dargestellt. Die Klagen sind mannigfaltig; für die Kinder- und Jugendhilfe formuliert Günder die Klagen der Praxis noch im Jahr 2000 folgendermaßen: „Viele Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit werden den Eltern angelastet: Eltern zeigten keinerlei Motivation zu einer Zusammenarbeit, sie empfänden die Heimplatzierung ihres Kindes als Strafe, sie hielten sich an keinerlei Absprachen und Termine, seien mit anderen Problemen so belastet, dass keine Zusammenarbeit entsteht. Eltern sähen in Sozialpädagogen oft lästige Konkurrenten, seien verletzt und eifersüchtig“ (Günder 2003, 218f.).

Viele Schwierigkeiten sind auch auf der Seite der Institutionen zu suchen, die zu wenig oder gar keine Ressourcen für diese anspruchsvolle Aufgabe zur Verfügung stellen; die höheren Personalkosten würden gescheut, Organisationsstrukturen seien zu wenig angepasst u.a.

Auch Sozialpädagogen selbst äußern Probleme mit der Arbeit mit Angehörigen (Günder 2003, 219): Sie fühlten sich viel älteren Eltern gegenüber unsicher, betrachteten Eltern als Störquellen oder Konkurrenten für die eigene Arbeit, fürchteten im Innersten den „Erfolg“ guter Elternarbeit, weil er eine schnelle Rückplatzierung der Klienten in die Familie bedeuten könnte, oder schirmten die Klienten von den Eltern ab, die doch deren negative Entwicklung auslösten (Günder 2003, 220).

Mit den Umständen, Einstellungen, konzeptionellen und institutionellen Voraussetzungen, wie sie in der Einleitung zu Kapitel 7.4 skizziert wurden, wird erfolgreiche Arbeit mit Eltern und weiteren Angehörigen kaum zu leisten sein. Die Arbeit mit Angehörigen bleibt aber essenzieller Teil des sozialpädagogischen Auftrages (Widulle 2005).

Die Ursprungsfamilie von Klienten ist immer mehr oder weniger präsent – wenn nicht real, dann mindestens in den Gedanken und Gefühlen von Klienten. Die Familie ist Teil der Probleme, die Klienten der Sozialen Arbeit haben. Die Familie besitzt aber auch Ressourcen und Möglichkeiten, so problematisch einzelne Familiensituationen auch sein mögen. Und zuletzt ist fast jeder Mensch seiner eigenen Familie als erstem und tiefstem Bezugssystem verbunden. Die Bindungen an die eigene Familie können und dürfen von Sozialpädagogen nicht ignoriert werden.

Als Gründe für die Notwendigkeit einer Arbeit mit der Familie bzw. mit den Angehörigen kann Folgendes geltend gemacht werden:

- Wenn eine Rückkehr des Klienten in die Familie beabsichtigt ist, müssen die Veränderungen im Heim durch Veränderungen in der Familie ergänzt werden, dies ist als Rückfallprävention für die Entwicklung der Klienten zu sehen (Sucht, auffälliges Verhalten usw.). Ziel der Familienarbeit ist also die Sicherung des Platzierungszieles.

- Sozialpädagogische Arbeit ist anwaltschaftliche Arbeit für die anvertrauten Klienten. Sie ist, wenn sie ihre Arbeit sichern und abstützen will, aber auch Engagement für die Eltern. Das Engagement für die anvertrauten Klienten schließt das für die Eltern nachgerade ein.
- Eltern haben „Eigenrecht“ und „Eigensinn“ in der Bedeutung des Wortes. Sie leben seit jeher mit den uns anvertrauten Klienten und haben eine eigene Sicht, die nie nur schlechte, sondern immer auch „gute Gründe“ hat. Angehörige haben ein Recht auf ihre persönliche Sichtweise zu einem Problem. Die Förderung von Kontakt, Konflikt- und Problembearbeitung wird in aller Regel die Ziele einer stationären Platzierung unterstützen. Nur in wenigen besonderen Situationen wird es sinnvoll sein, den Kontakt von Angehörigen und Klienten zu unterbinden (akute Gewaltandrohung, massive sexuelle Gewalt u.a.). Auch wenn keine Rückplatzierungen beabsichtigt sind, ist zur Förderung der Ablösung und zur Begründung neuer Beziehungsformen von Eltern und Kindern Elternarbeit nötig.
- Die Familie ist das längste und ursprünglichste Beziehungssystem der Klienten. Es wird auch dann noch da sein, wenn sozialpädagogische Interventionen längst beendet sind. Die Beziehung von Klienten zur eigenen Familie ist also ein Bedürfnis mit guten Gründen.

In den folgenden Ausführungen soll es um allgemeine Arbeit mit Eltern, Angehörigen und Bezugspersonen gehen. Im Zentrum der Angehörigenarbeit steht dabei der Klient oder die Klientin, die der Institution anvertraut wurde. Ziel der Arbeit mit den Angehörigen ist nicht die Veränderung der Familie. Dies wäre einer Familienarbeit als Familienberatung oder -therapie vorbehalten.

7.4.1 Strukturbedingungen in Angehörigengesprächen

Kontext (Auftrag, Institution, Aufgabe): Sozialpädagogik ist öffentliche, außerfamiliäre und außerschulische Erziehung, Betreuung, Begleitung von Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen mit Beeinträchtigungen in der selbstständigen Lebensgestaltung. Sie fußt immer auf einem Auftrag oder Mandat. Der Auftrag für sozialpädagogische Arbeit steht in einem rechtlichen Rahmen (z.B. vormundschaftliche Maßnahme). In der Regel existieren ein Auftraggeber (Eltern, Angehörige, Klienten selbst, Behörden) und ein definierter Auftrag (Dauerbetreuung von Wohnen und Arbeiten für behinderte Menschen, Integration und berufliche Ausbildung für Jugendliche mit Lern- und Verhaltensproblemen, Krisenintervention für junge Menschen in psychischen Krisen usw.). Sozialpädagogische Arbeit mit Familien muss sich an diesem Auftrag orientieren. Sozialpädagogen arbeiten nie im selbst gewählten Auftrag, auch wenn dies im Alltag gelegentlich in Vergessenheit gerät. Je nach Auftrag sind der Klient oder die Familie im Fokus sozi-

alpädagogischen Arbeitens – Letzteres z.B. in der sozialpädagogischen Familienbegleitung.

Je nach Problemlage und Auftrag definiert sich auch die Arbeit mit den Angehörigen der Klienten: Die sozialpädagogische Familienbegleitung oder -beratung hat die Unterstützung oder Veränderung ganzer Familiensysteme im Blick. Allgemeine Angehörigenarbeit hingegen will nicht die Familie verändern, sondern mit ihr zusammen Bedingungen und Ziele der Arbeit mit den Klienten erarbeiten und Stabilisierung, Entwicklung und Verhaltensänderung der Klienten ermöglichen. Nach diesem Grundauftrag richten sich auch die Konzepte sozialpädagogischer Institutionen oder die Teilkonzepte der Arbeit mit Eltern oder Familien aus.

Angehörigengespräche gehören bei stationären Maßnahmen zu den Kernaufgaben der sozialpädagogischen Arbeit. Sie sichern grundlegende Rechte der Klienten (Kontakt zu ihrem Herkunftssystem) und Platzierungserfolge durch die Kooperation mit den Familien. Bei langfristigen Platzierungen wie in der Behindertenarbeit erhält und unterstützt die Angehörigenarbeit das soziale Netz des Klienten mit seiner Familie und verhindert so soziale Ausgrenzung platzierter Klienten. Falls Angehörige vormundschaftliche oder erziehungsrechtliche Funktion haben (freiwillige Platzierungen), sind sie die Auftraggeber der Institution, und Fachkräfte der Sozialen Arbeit erhalten durch sie ein direktes Mandat (Müller 2006, 128).

Anlass und Vorgeschichte: Anlässe und Vorgeschichten sind so individuell wie die Familien und die Kooperationen mit den Institutionen. Angehörigenarbeit sollte regelmäßig geführt werden und nicht nur, wenn Probleme oder Konflikte in der Institution oder mit den Familien entstehen. Dabei kann es sich um längerfristige Standort- und Austauschgespräche oder auch um Gespräche aus aktuellem Anlass handeln. Günstig ist in der Regel, dass die Kooperation im Rahmen von Platzierung meist bereits seit längerer Zeit besteht und in den Gesprächen daher eine gewisse Erwartbarkeit, Planungssicherheit und Stabilität gepflegt werden kann.

Ziele und Inhalte: Die Gespräche mit Angehörigen haben Information über das Befinden der Klienten, wechselseitige Rückmeldung zu den Klienten und den Einbezug der Angehörigen bei wichtigen Entscheidungen als Ziel. Hilfe für Angehörige in Situationen der Überforderung und Unsicherheit soll ermöglicht und die Zusammenarbeit zum Wohl der Klienten auf den Weg gebracht werden. Angehörigengespräche haben das Ziel einer echten Kooperation. Eltern werden nicht als Co-Therapeuten in Dienst genommen, sondern haben ihre eigene Position und Rolle, die komplementär zu derjenigen der Institution ist.

Personen und Persönlichkeiten: Die Familie von Klienten ist das älteste und bleibende Bezugssystem von Klienten. Auch wenn Eltern selbst Klienten der

Sozialen Arbeit sind (suchtkrank, psychisch krank o.a.), sind die Bindungen in den Familien tief verwurzelt. Wenn Angehörige selbst beeinträchtigt sind, kann die Zusammenarbeit mit ihnen erheblich erschwert sein. Es gibt dennoch nur wenige Fälle, in denen auf eine Angehörigenarbeit verzichtet werden sollte, und auch diese müssen sorgfältig und von Fall zu Fall entschieden werden (z.T. bei sexuellem Missbrauch, schwerer psychischer Krankheit oder Sucht von Eltern).

Beziehungsstrukturen im Gespräch: Eltern sind Laien und arbeiten im Rahmen von Hilfeprozessen mit Fachkräften zusammen. Die Beziehung von Angehörigen und Fachkräften stellt ein doppeltes Gefälle her: Die Familie kennt ihre Kinder seit Jahren, ist mit ihnen vertraut und verbunden, darin ist ihre Macht und ihr Gewicht in der Arbeit begründet – sie sind Experten für ihre Kinder. Sie sind andererseits Laien und auf die Soziale Arbeit angewiesen. Fachkräfte haben fachliche Kenntnisse und Erfahrungen, einen professionellen Auftrag, ihre Bindung an die Klienten ist aber in der Regel temporär und kann jederzeit aufgelöst werden. Dieses doppelte Gefälle unter dem Blickwinkel der Zusammenarbeit hat nicht selten Differenzen und Konflikte zur Folge.

Für die stationäre Behindertenarbeit haben Klauss und Wertz-Schönhagen diese Zusammenarbeit untersucht und dabei Folgendes festgestellt: Eltern haben sich in der Regel nicht dafür entschieden, ein behindertes Kind zu haben, Fachkräfte hingegen entscheiden sich für ihren Beruf. Eltern sind ihr Leben lang Eltern, Fachkräften steht die Kündigung jederzeit offen. Eltern, die ein gutes Verhältnis zum Heim wollen, müssen aus ihrer Sicht viel für dieses Verhältnis tun, Sozialpädagogen stehen nicht unter diesem Druck. Erzieher berichten häufig von Wertschätzung für ihre stationäre Arbeit – die gleiche Wertschätzung wird Eltern häufig nicht zuteil. Beide sehen sich als Anwälte des Klienten, was häufig zu Konflikten Anlass gibt.

Beide Seiten sehen eine wesentliche Konfliktursache darin, dass Eltern Fachkräften zu viel „dreinreden“. Effektive Konfliktbewältigung zwischen beiden Parteien scheint eher selten zu sein, die Interaktion ist geprägt von Vermutungen und Projektionen. Eltern von Menschen mit Behinderung kennen in der Regel die Welt des Heims gut, das Umgekehrte kann man von Sozialpädagogen häufig nicht sagen, sie kennen die familiären Lebenswelten und -bedingungen meist eher wenig (Klauss & Wertz-Schönhagen 1993, 287ff.). Diese Schief lagen sollten im Interesse einer konstruktiven Kooperation wenn möglich in Richtung einer echten Partnerschaft aufgelöst werden.

Gesprächsform und -methoden: Angehörigengespräche können viele verschiedene Formen annehmen – vom Informations- oder Beratungsgespräch bis zum Konfliktgespräch sind alle möglichen Formen denkbar.

7.4.2 Gesprächsphasenkonzepte für Angehörigengespräche

Für das Angehörigengespräch wird hier kein eigenes Gesprächsphasenkonzept entwickelt. Das Modell des Klärungsgesprächs nach Thomann (Thomann & Schulz von Thun 2003) eignet sich dafür gut. Das Modell des Beratungsgesprächs sollte nur herangezogen werden, wenn tatsächlich ein Beratungsauftrag oder eine Anfrage um Unterstützung bei einem erzieherischen oder familiären Problem vorliegt. Die Gesprächssituation ist in der Angehörigenarbeit eher als Kooperation und gemeinsame Koordination von familiärer Lebenswelt und Lebenswelt des Heims zu sehen. Dafür sind der Rahmen, die Inhalte und die Gesprächsführung in Angehörigengesprächen entsprechend auszugestalten.

7.4.3 Arbeitsregeln für Angehörigengespräche

Für die spezifische Situation der Kooperation von Fachkräften und Angehörigen im Gespräch werden dennoch einige grundlegende Ausführungen gemacht. Sie wurden dem Buch von Speck entnommen und ergänzt (Speck 1991, 359ff.):

- Angehörige als Partner betrachten und einbeziehen;
- Bemühungen von Angehörigen um ihre Klienten wertschätzen;
- Angehörige systematisch und nicht zufällig oder en passant informieren über wichtige Ereignisse im Leben von Klienten;
- Kooperation vom Anfang einer Platzierung an mit Auftragsklärung und Kontrakt pflegen; auch wenn Angehörige kein direktes Mandat an Fachkräfte erteilen, sie werden es danken, wenn sie ernst genommen werden;
- Rückmeldungen im Angehörigengespräch wechselseitig wahrnehmen;
- Eltern als Fachleute für ihre Kinder betrachten und ihnen eigenständige Positionen zugestehen;
- keine übersteigerte Fachautorität zeigen – das behindert eine gelingende Kooperation, und Professionalität ist nicht zwingend bedeutsamer als Erfahrung und Meinung von Betroffenen;
- Verantwortung für den eigenen fachlichen Bereich wahrnehmen: Fachkenntnisse einbringen, Eltern können davon profitieren;
- zum Wohl des betreuten Klienten gemeinsame Problemdefinitionen und Ziele erarbeiten.

7.5 Gespräche in der Ablösungsphase

Hilfeprozesse in der Sozialen Arbeit lassen sich in eine Eingangs-, Arbeits- und Abschluss- oder Ablösungsphase einteilen (Germain & Gitterman 1999, 91). Wie die Anfangsphase eines Hilfeprozesses, so ist auch dessen Abschluss eine sensible und kritische Phase, die wesentlich über den nachhaltigen Erfolg einer Intervention entscheidet. Deshalb wird diese Gesprächsform, die in Lehrbüchern zur Beratung nur selten Erwähnung findet, hier explizit behandelt (zur Vertiefung: Germain & Gitterman 1999; Culley 2002).

Phasen der Ablösung und Trennung sind im menschlichen Leben immer kritische Phasen. Die Ablösung vom eigenen Elternhaus, eine Scheidung, belastender noch der Tod eines Familienmitglieds oder eben die Beendigung einer professionellen Beziehung sind Abschiede, die kritische Übergänge darstellen. Kritisch sind sie, weil sie Übergangsphasen sind. Mit ihnen weicht die Stabilität der Arbeitsphase in einer Intervention, der gemeinsamen Arbeit an einem Problem, einer hilfreichen professionellen Arbeitsbeziehung und etablierter Regeln und Routinen der Unsicherheit, welche die Folge der wiedergewonnenen Autonomie und Selbstständigkeit ist.

Die Lebenslaufforschung weiß, dass auch freudige Ereignisse wie eine Heirat oder die Geburt eines Kindes kritische Lebensereignisse sind. Egal, ob ein Hilfeprozess also erfolgreich und stimmig oder unter Konfliktbedingungen und im Dissens beendet wird, der Abschluss stellt für die Klienten und auch für ihr Umfeld eine kritische Phase dar. Ablösungsphasen wecken biografische Trennungserfahrungen wieder, sie wiederholen vielleicht Trennungserlebnisse und bringen eine Vielfalt gegensätzlicher Gefühle mit sich. Die Freude über die wiedergewonnene Autonomie mischt sich mit der Ungewissheit über das Kommende und der Trauer über den Verlust des Unterstützungssystems.

7.5.1 Die Dynamik von Ablösungsphasen

Ablösungsphasen sind risikobelastet: Um diese ambivalenten und ungewissheitsbelasteten Gefühle zu vermeiden, kann es in Abschlussphasen vermehrt zu Rückfällen, erhöhter Abhängigkeit vom Unterstützungssystem oder Regressionen, zu Trauer oder Entwertungen kommen, um sich einer schmerzhaften Trennungserfahrung nicht stellen zu müssen. Im ungünstigeren Fall brechen Klienten Hilfeprozesse einfach ab, schaffen am Schluss noch Konflikte, um leichter oder überhaupt gehen zu können, oder verlängern und verzögern einen Hilfeprozess, der mit guten Gründen beendbar wäre.

Um ein schlechtes Ende von Hilfeprozessen zu vermeiden, müssen Abschlussphasen von Hilfeprozessen gestaltet werden. Im Folgenden werden Empfehlungen für Gespräche in der Ablösungsphase gegeben, ohne dass wir dabei auf eine einzige Gesprächsform (Abschlussgespräch) fokussieren möchten. Die

Ausführungen beziehen sich auf die personal-situativen Konstellationen und die bedeutsamen Arbeitsregeln in den Gesprächen der Ablösungsphase.

Die Ablösungsphase eines Hilfeprozesses muss, wenn sie erfolgreich sein will,

- *Trennungsarbeit* und emotionale Ablösung des Klienten von den Beziehungen im Hilfesystem leisten,
- die Intervention, den Prozessverlauf und die Wirkungen *evaluieren*,
- *Zukunftsperspektiven* für die Klienten schaffen,
- eventuell *Anschlussmaßnahmen* einleiten und organisieren und
- das *Abschiednehmen* ermöglichen (Germain & Gitterman 1999, 460).

Dies hat Folgen für die Gespräche in der Ablösungsphase: Fachkräfte und Klienten schauen gemeinsam zurück; durch Wahrnehmen, Erinnern und Bewusstwerden verarbeiten sie den Hilfeprozess. Sie werten gemeinsam die Intervention aus und beurteilen Erfolge und Misserfolge. Aus der Evaluation heraus sichern und stabilisieren sie das Erreichte mit Blick auf die kommende Selbstständigkeit und arbeiten am Transfer auf die neue Lebenssituation. Sie schauen voraus und blicken auf das zukünftige Leben des Klienten; und sie nehmen ausdrücklich Abschied voneinander.

Ablösungsphasen verlaufen häufig nach dem Muster von Trauerprozessen, Es ist deshalb hilfreich, sich den Verlauf eines Trauerprozesses in der Ablösungsphase vor Augen zu halten, um die emotionalen Reaktionen und das Handeln von Klienten besser einschätzen zu können und nicht falsch zu interpretieren.

Folgende Stadien der Trennung lassen sich unterscheiden (Germain & Gitterman 1999, 467ff.):

Verleugnung und Vermeidung stehen häufig am Beginn der Ablösungsphase. Je befriedigender ein Hilfeprozess und die Beziehungen in ihm waren, desto wahrscheinlicher werden Klienten den nahenden Abschluss ignorieren. Dies kann hilfreich sein, um noch Zeit zu gewinnen, sich die Konsequenzen des Abschlusses bewusst zu machen und die Mittel zur Bewältigung zu entwickeln. Risiken in dieser Phase sind, in der Verleugnung mitzuagieren und z.B. den Abschied nicht explizit genug zu thematisieren.

Negative Gefühle entstehen als Nächstes häufig dann, wenn der Abschluss nicht mehr ignoriert werden kann. Dies ist meist eine Phase intensiver, starker negativer, evtl. auch ambivalenter Gefühle. Klienten kritisieren vielleicht den Hilfeprozess, die Bezugspersonen im Hilfesystem, verwerfen und entwerten die Intervention und sind überraschend aggressiv. Ein Risiko von Abbrüchen oder konflikthaften Beendigungen ist in dieser Phase vermutlich am größten.

Trauer über den Abschluss kann erst zugelassen und empfunden werden, wenn die Phase der negativen Gefühle durchgestanden ist, so die Logik des Modells. Dies kann bei intensiven emotionalen Beziehungen in stationären Platzierungen vielleicht sehr stark, vielleicht auch nur als leichtes Bedauern erscheinen. Die Risiken in dieser Phase sind die Flucht in fröhlichen Aktivismus, um den Trennungsschmerz zu verarbeiten, was Klienten mit ihrer Trauer alleinlässt.

Erleichterung als letzte Phase wird erst dann möglich, wenn diese eher belasteten Stadien durchgestanden und die emotionalen Themen in ihnen verarbeitet sind. Der sachliche Teil der Abschlussphase ist erst in dieser letzten Phase der Trennung wirklich möglich (Germain & Gitterman 1999, 482). Die Evaluation der Ziele und verbleibenden Aufgaben, die Organisation der Zukunft und die letzte Loslösung und Verabschiedung sollten erst in Angriff genommen werden, wenn der emotional schwierigere Teil der Ablösung erfolgt ist. Die negativen Gefühle würden Auswertung, Anschlussperspektiven und Abschied erschweren.

7.5.2 Hinweise und Arbeitsregeln für Gespräche in der Ablösungsphase

Folgende Einstellungen und Aktivitäten in Gesprächen der Ablösungsphase sind generell hilfreich: Die Einstellung, dass Klienten ein Recht auf ein Ende des Hilfeprozesses haben, steht im Zentrum. Diese Einstellung ist besonders dann nicht trivial, wenn Fachkräfte den Eindruck haben, eine Intervention sollte noch länger dauern. Da Abschlüsse mit erhöhter Emotionalität verbunden ist, sollten alle Gesprächspartner darauf sensibilisiert werden. Da Rückfälle in alte Verhaltensmuster möglich und sogar wahrscheinlich sind, sollten sie besprochen werden, um neues Verhalten zu stabilisieren (vgl. Kapitel 6.5). Den Abschied erschwerende Bedingungen sollten identifiziert werden. Die Selbstwirksamkeit ist in der Abschlussphase besonders wichtig, daher sollten Klienten und Fachkräfte auf Selbstkontrolle und Selbstbelohnung für erworbenes Verhalten hinarbeiten.

Germain und Gitterman geben phasenspezifische Hilfen für Gespräche in der Abschlussphase an, die ein konstruktives Durchlaufen des Ablösungsprozesses unterstützen.

In der Phase der *Verleugnung und Vermeidung* ist es in den Beratungs- oder Begleitungsgesprächen sinnvoll,

- genug Zeit zur Verfügung zu stellen,
- die Realität des Abschieds immer wieder ins Bewusstsein zu rufen,
- visuelle Hilfen zur Bewusstmachung und Erinnerung wie Kalender oder Abschlusspläne zu nutzen,
- Klienten konkrete Unterstützung und Hilfeleistung zu geben und
- Fürsorglichkeit zu gewähren und nicht (aus Gründen der wachsenden Selbstständigkeit) zu verwehren.

Um die Phase der *negativen Gefühle* zu bewältigen, sollten Fachkräfte

- negative Gefühle als notwendigen Bestandteil des Abschieds akzeptieren,
- ihren Ausdruck ermutigen und ihnen nachgehen, statt sie zu ignorieren,
- Klienten stützen, wenn sie verärgert sind,
- Machtkämpfe vermeiden und
- Vertrauen in die Klienten und die Arbeitsbeziehung vermitteln.

In der Phase der *Trauer* begleiten Fachkräfte ihre Klienten mit

- Ermutigung des Ausdrucks von Trauer,
- eigenem Bedauern, wenn dieses echt ist, und mit Takt, wenn sie erleichtert sind, dass Klienten austreten oder gehen,
- Verzicht auf fröhlichen Aktivismus.

In der Phase der Erleichterung schließlich ist in Gesprächen hilfreich,

- die gemeinsame Arbeit zu rekapitulieren,
- Stärken und Erfolge hervorzuheben,
- verbleibende Schwierigkeiten zu diskutieren,
- Rückschau zu halten und gewonnene Erfahrungen zu resümieren,
- nächste Schritte, Übertritte oder Anschlussmaßnahmen anzugehen,
- die Arbeit ausklingen zu lassen (und keine neue zu beginnen) und
- Gelegenheit für letzte Verabschiedungen zu geben.

Weiterführende Literatur

- Egan, Gerard (2001). Helfen durch Gespräch. Ein Trainingsbuch für helfende Berufe. Weinheim: Beltz. Vierter Teil: Einen Soll-Zustand entwickeln und Ziele setzen. S. 142–156.
- Germain, Carel Bailey & Gitterman, Alex (1999). Praktische Sozialarbeit. Das „Life model“ der Sozialen Arbeit (3., völlig neu bearbeitete Auflage). Stuttgart: Enke.
Zweiter Teil, Kapitel 9: Beendigungen: Anzeichen, Modalitäten, Methoden und Fertigkeiten. S. 460–499.
- Günder, Richard (2003). Praxis und Methoden der Heimerziehung. Entwicklungen, Veränderungen und Perspektiven der stationären Erziehungshilfe. Freiburg im Breisgau: Lambertus.
[4., völlig neu überarbeitete und erweiterte Auflage 2011]
Kapitel X: Eltern- und Familienarbeit in der Heimerziehung. S. 205–262.
- Kähler, Harro Dietrich (2009). Erstgespräche in der sozialen Einzelhilfe (5. unveränderte Auflage). Freiburg im Breisgau: Lambertus.
- McLeod, John (2004). Counselling – eine Einführung in Beratung. Tübingen: Deutsche Gesellschaft für Verhaltenstherapie.
- McLeod, John (2011). Beraten lernen: Das Übungsbuch zur Entwicklung eines persönlichen Beratungskonzepts. Tübingen: Deutsche Gesellschaft für Verhaltenstherapie.

8 Gespräche im Kontext der Organisation

Fachkräfte der Sozialen Arbeit sind in der Regel in Institutionen tätig. Selbstständigkeit in der Profession ist selten, und Privatpraxen sind, anders als in der Psychologie und Psychotherapie, praktisch unbekannt. Selbst die wenigen selbstständig tätigen Fachkräfte, die als Familienbegleiter, Erlebnispädagogen oder Berater wirken, arbeiten mit einer Vielzahl von Fachkräften der eigenen und anderer Professionen, mit Institutionen, Auftraggebern, freien Trägern und Behörden zusammen.

Die Interdisziplinarität der Handlungsfelder Sozialer Arbeit macht professionelle Gespräche im Rahmen der Zusammenarbeit in und zwischen Organisationen zwingend nötig. Das Moderieren von Arbeitsbesprechungen, Teamsitzungen, Helferkonferenzen und Projektgruppenbesprechungen gehört entsprechend zum elementaren Handwerkszeug jeder Fachkraft der Sozialen Arbeit. Einige wichtige Gesprächsformen im Kontext von Organisationen werden im Folgenden deshalb vorgestellt.

8.1 Teamsitzung und Arbeitsbesprechung

Sozialarbeiterinnen und Sozialpädagogen arbeiten in der Regel in Teams. Sie reflektieren in Hilfeplanungs- oder Fallbesprechungen die gemeinsame oder individuelle Klientenarbeit, treffen gemeinsam Entscheidungen und klären in Teamsitzungen und Arbeitsbesprechungen organisationsbezogene Aufgaben. Je nach Arbeitsfeld und Institutionsgröße bestehen die Teams primär aus Sozialarbeiterinnen oder Sozialpädagogen, in vielen Institutionen wie der Psychiatrie, dem Allgemeinkrankenhaus oder größeren sozialpädagogischen Einrichtungen sind noch viele andere Berufsgruppen (Psychotherapeuten, Arbeitsagogen, Ärzte, Juristen, Heilpädagogen, Psychologen u.a.) an der Arbeit beteiligt.

In der Kinder- und Jugendhilfe, der Jugendarbeit, Projekten der Erlebnispädagogik oder der niederschweligen Arbeit wird die gemeinsame Betreuung oder Begleitung von Klienten im Team organisiert.

In der Sozialarbeit ist die direkte Klientenarbeit eher an einzelne Fachkräfte gebunden, im Team werden Fragen der Arbeitsorganisation, institutioneller Abläufe, die Koordination der Klientenarbeit und kollegiale Fallberatung im Team geleistet. Teamarbeit ist aus der Sozialen Arbeit nicht wegzudenken, sie gehört zu den zentralen Arbeitsformen der Profession. Es kann hier allerdings keine Einführung in die Teamarbeit geleistet werden. Das Ziel ist, die Organisation und Leitung von Teamgesprächen und Arbeitsbesprechungen vorzustellen. Für weitere Informationen zur Teamarbeit wird auf die ausgezeichnete Literatur zur Teamarbeit verwiesen (Haug 1994; Born & Eiselin 1996; Pohl & Witt 2000).

In der sozialarbeiterischen und sozialpädagogischen Arbeit gehören Teamsitzungen und Arbeitsbesprechungen zum Standard und Alltag professioneller Arbeit. Anders als in der Wirtschaft, wo Arbeitsbesprechungen eher für spezifische Anlässe oder projektbezogen zusammengerufen werden, finden Teamsitzung und Arbeitsbesprechung regelmäßig statt, sie unterliegen Routinen und verlaufen in festen Strukturen.

Die Vernetzung der Fachkräfte, die Koordination von pädagogischer Alltagsarbeit, von Fallführung, Bezugspersonenarbeit, Ressort- und Leitungsaufgaben ist nur durch Teamarbeit zu leisten. Im Folgenden wird zwischen regelmäßigen Teamsitzungen (mit in der Regel standardisiertem Ablauf und festen Routinen) und bedarfsorientierten Arbeitsbesprechungen unterschieden. Die soziale Struktur beider Formen ist ähnlich und wird gemeinsam vorgestellt, die Gesprächsphasenkonzepte werden getrennt behandelt.

Teamsitzungen werden nicht selten als nutzlos, überflüssig, langweilig, zäh oder schwierig erlebt. Störungen in Sitzungen sind mannigfaltig. Sie lassen sich aber durch entsprechende Maßnahmen bei Leitung oder Teilnehmenden beheben, um die Sitzungen angenehmer und effektiver zu gestalten. Das Beachten von Strukturen und Gesprächsphasen und eine gekonnte Gesprächsführung helfen, lästige Sitzungsprobleme zu vermeiden. Folgende Schwierigkeiten werden als häufig beschrieben (Lotmar & Tondeur 1994, 70f.), dabei werden Störungen der Sitzungskultur und der Sitzungstechnik unterschieden:

Probleme in der Sitzungskultur sind z.B. emotional verschlossenes Klima, Passivität, Konflikte, Machtkämpfe, Fehlen gemeinsamen Problembewusstseins, Themenabweichungen und unterschiedlicher Informationsstand der Mitglieder.

Probleme in der Sitzungstechnik sind z.B. schlechte Vorbereitung der Mitglieder, fehlende Tagesordnungen (in der Schweiz: „Traktandenlisten“), willkürliche Auswahl der Tagesordnungspunkte, Unklarheit der Ziele der Sitzung, ungeeignete Auswahl der Teilnehmer, schlechte Leitung, geringe Ergebnisorientierung, eine ungeeignete Gesprächstechnik, Störungen durch Klienten oder Telefon, schlechte Protokollführung oder ungenügende Zeitplanung.

Wenn immer wieder Probleme in Sitzungskultur und -technik die Effektivität von Sitzung beeinträchtigen, kann das einem im Laufe einer zwanzigjährigen Berufslaufbahn Sitzungen durchaus vergällen. Andererseits sind Maßnahmen möglich, dass Sitzungen effizient und klimatisch angenehm sind und eine geeignete Ausgangsbasis für die gemeinsame Arbeit darstellen. Teamsitzungen und Arbeitsbesprechungen eignen sich besonders im Rahmen des Studiums als erste Übungsmöglichkeit für Studierende; die neuen Lernformen im Studium fordern viele Formen von Kooperation in Projekt-, Arbeits-, Lern- und Trainingsgruppen, die von Studierenden als Lerngelegenheit für Moderation und Gesprächsleitung genutzt werden können.

8.1.1 Gesprächsstrukturen in Teams und Arbeitsbesprechung

Kontext von Teamsitzung und Arbeitsbesprechung (Auftrag, Institution, Aufgabe): Der Auftrag der Sozialen Arbeit erfordert ein hohes Maß an interner und externer Koordination: Klienten betreuen, begleiten, beraten und ihnen soziale Unterstützung bieten sind hochgradig vernetzte Tätigkeiten. Zum einen wird nach außen mit dem sozialen Umfeld von Institutionen und Klienten vernetzt: Es gibt Auftraggeber, Angehörige, andere soziale Einrichtungen oder Leistungsträger, mit denen Fachkräfte kooperieren müssen, um für Klienten erfolgreich zu sein. Zum anderen nach innen: Organisationen und Teams sind in der Regel arbeitsteilig organisiert und benötigen interne Koordination und Vernetzung. Dabei sind sowohl Sach- als auch emotionale und soziale Probleme zu klären.

Die Aufgaben von Teamsitzungen und Arbeitsbesprechungen sind dabei: gegenseitige Information und Austausch zu klienten- und institutionsbezogenen Fragen, Klären von Problemsituationen, gemeinsames Treffen wichtiger Entscheidungen, die Vorbereitung der direkten Klientenarbeit und Absprachen dazu, gemeinsame Reflexion und gegenseitige Unterstützung (sozialer Support), Arbeit an Konzepten, Arbeitsabläufen und methodischen Fragen.

Vorgeschichte und Anlass sind bei regelmäßig stattfindenden Teamsitzungen wenig relevant. Solche Sitzungen sind fester Bestandteil der institutionellen Arbeit. Bei außerordentlichen Arbeitssitzungen sind entweder Projekte oder besondere Gegebenheiten und Probleme der Anlass für Sitzungen; diese gilt es im Vorfeld zu klären.

Ziele und Inhalte: Teamsitzungen dienen verschiedenen Zielen, die von den Teammitgliedern, welche die Sitzung moderieren, bewusst zu deklarieren sind. Auf diese Weise lassen sich falsche Erwartungen, Missverständnisse und Verlust des Gesprächsfadens vermeiden und Traktanden zielgemäß behandeln. Den Teilnehmern der Teamsitzung sollten die Ziele der Sitzung oder auch eines einzelnen Tagesordnungspunktes bekannt sein. Folgende Zielebenen einer Sitzung oder eines Themas lassen sich unterscheiden; der Gesprächsprozess ist diesen Zielen entsprechend anzupassen:

- Information,
- Erfahrungsaustausch, Austausch, Meinungsbildung,
- Ideen suchen und kreativ sammeln,
- Problemlösung,
- Entscheidung,
- Koordination, Delegation, Aufgabenverteilung und
- Konfliktbearbeitung oder Krisenmanagement.

Teams treffen sich nicht um ihrer selbst willen, sie haben einen gemeinsamen Auftrag. Das Motto lautet nie: „Wenn du dich alleine fühlst, langweilst oder nichts zu tun hast, organisiere eine Sitzung“, es geht um kostbare und teure Arbeitszeit. Teamsitzungen sollten deshalb inhaltsorientiert sein und effizient genutzt werden. Ihre Inhalte lassen sich in der Sozialen Arbeit grob in drei Bereiche einteilen:

- Klientenbezogene Themen stellen den Kern jeder Teamsitzung dar, der Bezug zur Klientenarbeit sollte in allen regelmäßigen Sitzungen prioritär sein: Wochenjournale, Fallbesprechungen, die Vorbereitung oder Reflexion wichtiger klientenbezogener Ereignisse (kritische Ereignisse im Alltag, wichtige Abschnitte/Ereignisse in Beratungsverläufen, aber auch Geplantes wie Standortgespräche).
- Institutions- und teambezogene Aufgaben sind der zweite Bereich. Ressortaufgaben müssen koordiniert werden, Termine besprochen, Administratives muss behandelt werden.
- Die Thematisierung der Teamarbeit selbst ist schließlich nicht zu vernachlässigen und sollte regelmäßig und präventiv erfolgen – nicht erst, wenn Teamkonflikte oder Krisen entstehen. Die regelmäßige Arbeit an der psychosozialen Seite von Teamarbeit (Klima, Beziehungen, soziale Unterstützung, Klärung von Meinungsverschiedenheiten, Bildung einer Teamkultur, Teamentwicklung) kann Konflikten vorbeugen und durch ein positives Teamklima auch die Leistungsfähigkeit von Teams erheblich fördern.

Personen und Persönlichkeiten: In Teamsitzungen gehen wir davon aus, dass wir als Fachkräfte gleichberechtigt zusammenarbeiten. Für konstruktive Teamarbeit benötigen Teams Persönlichkeiten mit den folgenden Eigenschaften:

- *Fachwissen und Lernbereitschaft* sind für die Soziale Arbeit Basisvoraussetzungen, ohne die eine professionelle Arbeit undenkbar ist.
- *Selbstverantwortung und Selbstorganisation* benötigt Teamarbeit, weil Aufgaben in der Regel in großer Autonomie erfüllt werden.
- *Beziehungspflege und soziale Kompetenzen* mit gesprächs- und beziehungs-fördernden Einstellungen stellen die soziale Basis der Teamarbeit dar, und
- als *Persönlichkeiten* braucht es Menschen mit aktiv-gestaltender, positiver Lebenseinstellung, einem positiven Menschenbild, Kooperationsbereitschaft und Selbstwertgefühl (Haug 1994, 50ff.).

All dies kann nicht immer vorausgesetzt werden: Mitarbeitende ohne Ausbildung besitzen wenig Fachwissen, dafür vielleicht jahrelange Erfahrung in der Betreuungsarbeit, neue Teammitglieder besitzen noch nicht das nötige Selbstvertrauen,

und soziale Kompetenzen auch von Sozialpädagogen lassen durch Stress, Ermüdung oder andere Belastungen gelegentlich zu wünschen übrig. Die persönlichen Voraussetzungen, die Teammitglieder mitbringen, sind für die Moderation von Sitzungen zu berücksichtigen.

Beziehungsstrukturen im Gespräch: Die Kernvorstellung von Teamarbeit ist ein Kontraktgedanke, dieser prägt gute Teams und äußert sich in den folgenden Grundsätzen – Teammitglieder sollten sie in Sitzungen mitbringen, und Gesprächsführende können sie erwarten und auf sie verweisen:

- „*Alle können sich so einbringen, wie sie sind.*“ Es gibt keine Wertungen in den Beiträgen von Leitungspersonen oder Vorpraktikanten, jeder kann zur Problemlösung einen wichtigen Teil beitragen. Niemand muss sich für ein Team verbiegen.
- *Stärken und Eigenarten* der Mitglieder werden gefördert („Ich muss nicht alles können“). In diesem Sinne dürfen Unterschiede zwischen einem neuen und einem langjährigen Teammitglied bestehen.
- *Alle sind bereit, sich zu ändern*, auch langjährige Mitarbeitende oder Führungspersonen; dies relativiert Machtgefälle und informelle Hierarchien. Und schließlich
- *Alle sind zuständig* (Nicht: „Wer ist hier zuständig?“ sondern: „Wofür bin ich zuständig“). Eine grundlegende Verantwortlichkeit und Bereitschaft, für die gemeinsame Arbeit zu denken, sollte die Beziehungen von Teammitgliedern prägen (Pohl & Witt 2000, 45).

Als *Arbeitsprinzipien* in der Teamarbeit nennt Pohl folgende personale Eigenschaften: Akzeptanz, Selbstzuständigkeit, Vertrauen, Respekt vor Grenzen, Risikobereitschaft, Fehlerfreundlichkeit und Prozessorientierung. Dies sind keine Arbeitsregeln für eine Teamsitzung, aber Grundwerte, auf die verwiesen werden kann, wenn es zu Problemen kommt, und die aus Sackgassen herausführen können (Pohl & Witt 2000, 47).

Die Machtverhältnisse in Teams sind in der Regel selten ausgewogen, es gibt formelle und informelle Rollen und ebensolche Machtpositionen, die ihre Berechtigung haben. Für Teamsitzungen besonders wichtig ist, dass Gesprächsführende ihre Macht als Sitzungsleitende nutzen und auch aktiv durchsetzen. Gerade wenn Leitungspersonen oder langjährige Kollegen mit in der Sitzung sind, besteht das Risiko, dass Gesprächsführenden die Leitung aus der Hand genommen wird. Die formellen Rollen, die für jede Teamsitzung zu vergeben sind, sind die Gesprächsleitung oder Moderation und das Protokoll. Wer diese Rollen einnimmt, besitzt auch gegenüber hierarchischen Positionen die „Sitzungsmacht“.

Es ist einsichtig, dass es eine strukturelle Überforderung darstellen würde, komplexere Sitzungen mit mehreren Teilnehmern zu leiten und gleichzeitig das

Protokoll zu führen. Die Protokollanten entlasten die Gesprächsleitung und unterstützen sie zusätzlich, indem sie den Gesprächsfaden und die Ergebnisse des Gesprächs sichern können. Es empfiehlt sich hier auch eine enge Zusammenarbeit der Sitzungsleitung und Protokollführung. Beide können sich gegenseitig unterstützen, falls der Faden verloren geht, Ergebnisse nicht klar sind oder über das Ziel (z.B. Information und Meinungsbildung) hinaus diskutiert oder entschieden wird.

Gesprächsform und -methoden: Hier wird zwischen den beiden Formen der (regelmäßigen) Teamsitzung und Arbeitsbesprechungen unterschieden. Bei der Gesprächsführung gibt es keine Unterschiede, beide Formen brauchen eine zielstrebige, ergebnisorientierte Moderation, die Sach- und auch soziale Themen in der Sitzung stark strukturiert, Themen und Ziele nennt, das Rederecht stark verwaltet, auf Zielsetzungen hinarbeitet und straff führt. Die Gesprächsführenden sind in Arbeitsbesprechungen aufgefordert, direktiv einzugreifen, wenn Diskussionen im Kreis herumführen, wenn das Thema verlassen wird oder wenn ein Gespräch zum Konfliktgespräch ausartet.

Es ist auch legitim, in Sitzungen auftauchende tiefer liegende Konflikte oder Störungen an einen anderen Ort der Klärung zu verweisen, um mit den zu behandelnden Themen vorwärtszukommen. In diesem Fall ist es wichtig, einen Konflikt klar zu benennen und als Störung zu deklarieren. Wenn diese in Kürze zu klären ist, kann sie behandelt werden; bei schwerwiegenderen Problemen sollte der Sitzungsleiter einen Ort vereinbaren, wo die Partner das Thema besprechen können, um dann zum Thema zurückzuführen, mit der Bitte, die Störung momentan auf die Seite zu legen.

8.1.2 Ein Gesprächsphasenkonzept zur Teamsitzung

Im Folgenden wird ein Gesprächsphasenkonzept für sozialpädagogische und sozialarbeiterische Teamsitzungen vorgestellt. Die inhaltlichen Bestandteile können je nach Anforderungen von Organisation, Teamstruktur und Themen modifiziert werden. Teamsitzungen erfolgen in der Regel „ritualisiert“. Sie folgen festgelegten Abläufen; die Situationsklärung zu Anlass, Kontext, Rollen der Beteiligten und Grund ihrer Anwesenheit ist deshalb in der Regel nicht nötig.

Teamsitzungen finden meist in Institutionen statt, wo Klienten leben oder ein und aus gehen. Sie sollten deshalb in Räumlichkeiten und unter Bedingungen stattfinden, wo sie ungestört verlaufen können. Dazu braucht es eventuell eine Person im Team, die für Klienten zuständig ist und die Sitzung bei Bedarf kurz verlässt. Vorher geplante Traktanden, die Planung der Sitzung und Sitzungsleitung, die Sicherung der Informationen an Abwesende und die Protokollführung sind unabdingbare Voraussetzungen guter Teamsitzungen.

Das folgende Schema zum Ablauf einer Teamsitzung lehnt sich an das Modell von Benien an, konkretisiert aber die Themen für die Handlungsfelder der Sozialen Arbeit. Die Struktur der Themenbearbeitung (Themen nennen, wichtige Informationen geben, Ziele zum Thema klären, Dialog und Lösungssuche, allenfalls Entscheidung und Erarbeitung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten) ist dieselbe, wie sie Benien für die Kernschritte der Arbeitsbesprechung angibt (Benien 2003). Der Problemlösezyklus wiederholt sich aber für jedes Thema, bis das angegebene Ziel (Information, Austausch und Meinungsbildung, Anregung und Diskussion, Problemlösung und Entscheidung) erreicht ist. Die Phasen der Teamsitzung oder Arbeitsbesprechung werden im Folgenden detailliert erläutert.

1. Begrüßung und Kontakt

Die grundlegenden Rollen der Sitzungsleitung und des Protokolls sollten in Teamsitzungen im Vorfeld vereinbart werden, nur so können sich die Betroffenen auf die Sitzung vorbereiten. Die Sitzungstraktanden sollten den Teammitgliedern vorher bekannt sein, sie sollten vorher beantragt werden können und transparent sein.

Die Sitzungsleitung begrüßt die Teilnehmer und ermöglicht Kontakt und Ankommen in der Sitzung, z.B. durch eine kurze Runde, in der alle Anwesenden kurz berichten, aus welcher Situation (Gruppendienst, Freizeit, Ferien, durchwachte Nacht mit kranken Kindern ...) sie gerade kommen. Dies hilft dem eigenen „Ankommen“ in der Sitzung, es verschafft dem Sitzungsleiter ein Bild vom Befinden des Teams und ermöglicht den Teilnehmern, die aktuelle Situation der Teammitglieder zu verstehen.

2. Protokoll abnehmen, Themen klären

Danach wird das Protokoll abgenommen und werden allfällige Änderungen ins neue Protokoll aufgenommen. Die Sitzungsleitung unterbricht, wenn ein Teammitglied sich über anderes als das Protokoll äußert und z.B. zu inhaltlichen Diskussionen über Themen der letzten oder aktuellen Teamsitzung übergeht.

Die bereits geklärten Traktanden können nun noch um aktuelle Themen ergänzt werden, dann wird eine ungefähre Zeitstruktur für die Sitzung festgelegt und mitgeteilt. Diese Zeitstruktur zu erstellen und immer wieder darauf Bezug zu nehmen, ist wichtig, damit für Themen, die später besprochen werden, genügend Zeit bleibt. Der Zeitplan kann an einem Flipchart oder mit anderen Medien visualisiert werden.

Viele Sitzungen scheitern an schlechtem Zeit- und Themenmanagement. Tagesordnungen werden überladen, die benötigte Zeit für Themen wird nicht angemessen eingeschätzt, gewisse Themen werden ständig vertagt oder nur unter Zeitdruck flüchtig und in einer Erledigungsmentalität abgearbeitet. Häufig geraten vor allem die Entscheidungen am Ende eines Themas ungenügend, weil aus-

gerechnet da der Zeitdruck am größten ist, wo man eigentlich am meisten Ruhe und Zeit benötigen würde.

3. Wichtige Informationen

Eine der Aufgaben einer Sitzungsleitung ist es, wichtige Informationen mitzuteilen, die Leitung, Organisation oder Aktualitäten betreffen können. Dabei geht es nicht um Diskussion, sondern darum, das Team zu informieren. Diskussionen sollte die Leitung in dieser Phase deshalb kurz halten oder gleich unterbrechen. Die Informationsmenge in einer ganztägigen Teamsitzung ist enorm und das menschliche Aufnahmevermögen begrenzt. Es empfiehlt sich daher, sich auf ausgewählte Informationen zu beschränken und allenfalls über andere Wege zu kommunizieren (Zirkulationsmappen, Mail, Infoordner).

In einer Sitzung haben nur Informationen Platz, die eine hohe Bedeutung besitzen oder eine thematische Bearbeitung zur Folge haben. Komplexe oder umfangreichere Informationen müssen zwingend vor der Sitzung mitgeteilt werden, damit sich auch die Teilnehmenden vorbereiten können (z.B. ist es unmöglich, eine sozialpädagogische Interventionsplanung oder ein Krisenkonzept zur Gewalt gegen Sozialarbeiter in einem Sozialamt in einer Sitzung zur Kenntnis zu nehmen, dazu noch kritisch Stellung zu nehmen und Entscheidungen zu treffen).

4. Klientenbezogene Themen, Vorschläge zu möglichen Themen

Zur klientenbezogenen Arbeit können in diesem Rahmen nur Vorschläge gemacht werden, da sich der Gesprächsbedarf je nach Arbeitsfeld, Konzept der Institution und Klientengruppe stark unterscheiden kann. Immer geht es jedoch darum, Information, Austausch, Koordination und Problemlösung zur direkten Klientenarbeit zu leisten. Die Klientenarbeit steht im Mittelpunkt der Teamaufgabe und damit auch der Sitzung. Bei jedem Tagesordnungspunkt ist vorab zu bestimmen, was das Ziel ist: Information, Austausch und Meinungsbildung, Entscheidungen oder die Organisation von Aufgaben und Verantwortlichkeiten. Im Folgenden eine Auswahl möglicher „Titel“ zu klientenbezogenen Themen:

- *Wochenjournal*: Zusammenfassung der Klientenarbeit (5 bis 10 Minuten pro Klient, evtl. bedeutsame Fälle auswählen): das fallführende Teammitglied berichtet, das Team ergänzt.
- *Gruppensituation/Gruppenarbeit*: Reflexion der Gruppensituation und des Alltags, das Team trägt zusammen, die Sitzungsleitung resümiert und zieht Schlüsse.
- *Kritische Ereignisse*: Kritische, d.h. besonders bedeutsame, konflikthafte oder anders risikobehaftete Ereignisse im pädagogischen oder sozialarbeiterischen Alltag oder mit einzelnen Klienten werden berichtet und bearbeitet. Das betroffene Teammitglied berichtet, und das Team sucht Lösungen für zukünftige Problemsituationen. Es kann auch sein, dass Themen aus dem Be-

reich in die Supervision eingebracht oder als kooperative Beratung im Rahmen einer Sitzung arrangiert werden müssen. Dann ist dies anzukündigen und entsprechend Zeit einzuräumen (vgl. Kapitel 8.2).

- *Hilfeplanung*: Dabei geht es um ausführliche Fallbesprechungen, Interventionsplanungen, Hilfeplanungen, Planungen zu Beratungsprozessen. Es kann vorkommen, dass diese Themen große Teile einer Sitzung beanspruchen. Das fallführende Teammitglied erläutert den Fall, danach wird diskutiert und werden Entscheidungen getroffen. Zu diesem Teil von Teamsitzungen kann es je nach Konzept und Handlungsfeld üblich sein, dass auch die betroffenen Klienten anwesend sind.
- *Bericht aus kundenbezogenen Ressorts*: Die Situation z.B. im Aufnahmeverfahren und der Stand von Belegung und Klientenanfragen werden geschildert und Schlussfolgerungen gezogen.
- *Berichte zu besonderen Anlässen kundenbezogener Arbeit*: Angehörigenarbeit, geschlechtsspezifische Arbeit, Präventions- und andere Projekte können beschrieben und allfällige Themen in diesem Zusammenhang bearbeitet werden. Das zuständige Teammitglied berichtet, die Arbeit des Teams an den Themen wird besprochen, es wird ausgetauscht, oder es werden aktuelle Probleme bearbeitet.
- *Kollegiale Beratung/Intervision*: Zu Klienten, Alltags- oder Fallsituationen können Teammitglieder Intervision oder kollegiale Fallberatung beantragen (Mutzeck 2008a; Schlee 2004). Eine solche Besprechung dauert mindestens 45, maximal 90 Minuten. Sie muss vorher angemeldet oder fester Bestandteil der Sitzung sein.

5. Organisationsbezogene Themen:

Organisationsbezogene Themen und Aufgaben sind fester Bestandteil jeder Teamsitzung in der Sozialen Arbeit. Die Vielfalt an Themen ist so groß, dass hier nur einige mögliche genannt werden:

- *Administrative Aufgaben*: Finanzielles, Jahresplanung, spezielle Anlässe, Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung.
- *Mitarbeiterbezogene Themen*: Organisatorisches zu Standortgesprächen, kleinere Fort- und Weiterbildungsprojekte im Team, durch Mitarbeitende vorbereitet, Mitarbeitergespräche, falls sie im Team durchgeführt werden.
- *Kooperation in und außerhalb der Organisation*: mit anderen Berufsgruppen, Institutionen, Trägern, Behörden.
- Themen zur Organisationsentwicklung, Öffentlichkeitsarbeit oder Teamentwicklung, Leitbild- und Konzeptarbeit.

6. *Teambezogene Themen*

Die Teamsitzung ist auch ein Mittel zur Teamentwicklung. Die gemeinsame Sorge für eine gute Arbeitsatmosphäre im Team trägt zur guten Aufgabenerfüllung und Arbeitsleistung wesentlich bei. Dies wird in Zeiten möglichst hoher Effizienz, Wirtschaftlichkeit und Qualitätsorientierung gelegentlich vergessen. Gerade teambezogene Prozesse benötigen Zeit, Entschleunigung und Pflege der zwischenmenschlichen Beziehungen. Dafür bieten sich bestimmte Themen besonders an; je nach dem Grad ihrer Intimität kommen sie nicht oder nur in Stichworten oder summarischen Ergebnissen oder gezogenen Konsequenzen ins Protokoll:

- *Klärung zu Teamklima und Teamarbeit*: Diese Klärung – im Sinne von Metakommunikation zur gemeinsamen Arbeit – kann wesentlich zur Prävention von Störungen und Konflikten dienen, sie hilft, die Kommunikation und Teamidentität zu sichern. Sie sollte auf sich konkrete Themen und einen konkreten Zeitraum beziehen.
- *Bearbeiten von teaminternen Zielsetzungen*: Die Arbeit mit Teamzielen bezeichnet Berkel als Motor der Teamarbeit (Berkel 1999). Diese Ziele regelmäßig zu reflektieren, stärkt den Kontraktgedanken, motiviert bei Zielerreichung und gibt kritische Rückmeldung, wenn Erfolge ausbleiben. Die Bildung von gemeinsamen Haltungen, die Stabilisierung von Teams in kritischen Zeiten und die Integration neuer Teammitglieder könnten solche Ziele sein.

7. *Zusammenfassung und Ausblick*

Teamsitzungen werden wie alle anderen Gespräche abgeschlossen. Eine der wesentlichen Funktionen von Arbeitssitzungen ist die Vorbereitung und Koordination der gemeinsamen Arbeit mit Klienten und in der Organisation. Die Funktion des Gesprächs, gemeinsames Handeln von Menschen vorzubereiten, auszulösen und abzustimmen, ist eine der Hauptfunktionen von Teamsitzungen. „Nach der Sitzung“ ist also immer „vor der Arbeit“. Die aufgabenbezogenen Ergebnisse der Sitzung müssen am Ende von Sitzungen gesichert werden. Dazu geht die Leitung am Ende einer Teamsitzung die folgenden Punkte durch:

- *Zusammenfassung wichtiger Arbeitsergebnisse*: Die wesentlichen Ergebnisse der Sitzung werden resümiert, allenfalls vom Protokollführenden genannt und fürs Protokoll ergänzt.
- *Resümieren von Entscheidungen*: Wichtige Entscheidungen werden nochmals genannt, in Erinnerung gerufen und bekräftigt. Nachgehende Einsprüche zu Entscheidungen können so ausgeschlossen werden.

- *Klärung von Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Terminen:* Durch die Klärung von Terminen, Verantwortlichkeiten und Aufgaben kann weiter gesichert werden, dass kein wichtiger Punkt vergessen geht.
- *Sichern des Informationsflusses an abwesende Personen:* Die Sitzungsleitung muss sicherstellen, wie und in welcher Form Außenstehende, Vorgesetzte oder Abwesende informiert werden und wer sich darum kümmert.
- *Ausblick auf wichtige Ereignisse und die nächste Sitzung:* Den Schluss dieses Teils bildet eine kurze Vorschau auf die nächste Sitzung, der Blick auf anstehende und noch nicht erledigte oder verschobene Traktanden und allfällige Vorbereitungen, die dafür zu treffen sind.

8. Abschluss

Dieser Teil einer Teamsitzung geht wegen Zeitnot und drängendem Alltag leider gerne vergessen, ist aber wichtig. Mit einem *Blitzlicht* zum Befinden, einem *Feedback* zur Teamsitzung, einer Möglichkeit, *Ballast* loszuwerden, dem *Dank* an die Beteiligten und einem offiziellen *Abschied* wird die Sitzung beendet.

8.1.3 Gesprächsphasen in außerordentlichen Arbeitsbesprechungen

Neben den regelmäßigen, standardisierten und meist teilnehmerkonstanten Teamsitzungen, die oft eine Vielzahl von Themen bewältigen müssen, gibt es außerordentliche Arbeitsbesprechungen.

Sie finden im Rahmen von Projekten, zur teamübergreifenden Kooperation in der Gesamteinstitution oder in der Arbeit mit Kostenträgern, der eigenen Trägerschaft und kooperierenden externen Partnern statt. Meist sind sie themenspezifisch und bearbeiten eine geringere Anzahl Themen als die Teamsitzung. Auch Teilnehmer werden oft speziell für diese Sitzung ausgewählt oder delegiert und kennen sich nur flüchtig oder gar nicht.

Um für solche Gespräche ein gutes Klima zu schaffen und die Diskussion auf einen guten Weg zu bringen, braucht es andere Gesprächsstrukturen, eine andere Form der Gesprächsführung und andere Gesprächsphasen, besonders weil die Beziehungsebene bei Teilnehmern, die sich kaum kennen, von Ungewissheit, Vorsicht und anderen Problemen der Startphase von Gruppen gekennzeichnet ist. Im Folgenden werden die Ausführungen Beniens zu Arbeitssitzungen aufgenommen (Benien 2003, 257ff.).

1. Kontakt- und Situationsklärung:

In außerordentlichen Arbeitsbesprechungen muss, anders als in regelmäßigen Sitzungen, zunächst der Anlass und Sinn des Gesprächs geklärt werden. Der Moderator muss daher in der ersten Phase nach der Begrüßung erläutern, worum es geht und wie das Treffen zustande kam. Da die Beteiligten sich unter Umständen noch nicht kennen, ist ebenfalls zu klären, wer in welcher Rolle und mit

welchem Interesse oder Hintergrund anwesend ist. Dazu kann eine kurze Vorstellungsrunde dienen. Eine Anfangsrunde kann die persönliche Ausgangslage und Stimmung erkunden und gibt ein Gesamtbild der Teilnehmer. Der Kontext ist hier zu beachten (z.B. in einem formellen Gespräch auf einer Amtsvormundschaft mit acht Teilnehmern wirkt eine Runde zum persönlichen Befinden eher deplatziert).

Der Moderator stellt sicher, dass bezüglich aller Anwesenden Transparenz herrscht. Damit alle Teilnehmer innerlich „auf der gleichen Veranstaltung“ sind, wird das Ziel der Besprechung geklärt. Der Einstieg schließt, falls nötig, mit der Erarbeitung von Regeln für das Gespräch und sorgt für ein Arbeitsbündnis („Können wir heute so zusammenarbeiten?“).

2. Themenfindung

In außerordentlichen Arbeitsbesprechungen in der Sozialen Arbeit sind eher selten Standardthemen zu finden, zu denen ein routinierter Umgang, Erfahrungen oder Vorkenntnisse der Teilnehmer vorausgesetzt werden könnte. Es handelt sich öfter um organisations- oder projektbezogene Sitzungen oder Besprechungen zu besonderen Anlässen, zu Krisen oder innovativen Themen, meist mit hohem Neuigkeitswert, Ungewissheitscharakter und Problemlösebezug.

Diese Themen müssen sorgfältig geklärt werden, auch wenn darüber (und das ist Pflicht der Vorbereitung) bereits mit der Einladung informiert wurde. Zusätzliche Themen oder Themenaspekte sollten vom Moderator abgefragt und aufgenommen werden. Themen sollten visualisiert und nach Wichtigkeit geordnet werden, auch der zeitliche Bedarf zur Besprechung sollte vorab geschätzt werden.

Schließlich ist eine Einigung über die Themen und Ziele gefragt. Geht es um Information, Resonanz (Widerspruch, Bedenken, Ideen), Brainstorming, Meinungssammlung, Dialog, Entscheidungen, die Planung von Maßnahmen oder Reflexion von Ereignissen oder Themen? Wenn Themen, Zeitbedarf, Reihenfolge und Ziele geklärt sind, kann der Moderator eine Einigung herbeiführen und das Thema zum roten Faden machen.

3. Themenbesprechung

Der Moderator lanciert die Themenbesprechung, indem er die Startfrage zum Thema noch einmal nennt, den Zusammenhang kurz beschreibt (Geschichte und Hintergrund, aktuelle Situation, Zukunftsaspekte) und so die Teilnehmer ins Thema „mitnimmt“. Er ermöglicht den Start und konzentriert sich von da an auf die Steuerung des Gesprächsgeschehens; mit inhaltlichen Stellungnahmen hält er sich zurück. Dabei muss er folgende Gesichtspunkte beachten (Benien 2003, 266f.), damit die Besprechung des Themas ertragreich wird. Er muss

- die wesentlichen Meinungen aller Beteiligten einholen,
- aufnehmen, zuhören und durch Fragen steuern,

- sich inhaltlich zurückhalten,
- Sachdiskussionen anregen und den Austausch von Argumenten und Ideen fördern,
- unterschiedliche Meinungen ermöglichen und gezielt einholen,
- Diskussionsbeiträge würdigen und wertschätzen (nicht beurteilen),
- Zwischenergebnisse formulieren,
- auf Bloßstellungen, Angriffe, Beleidigungen sofort reagieren, sie stoppen und Angreifer in die Pflicht des Arbeitsbündnisses nehmen,
- Gespräche am Rande, wenn sie überhand nehmen, unterbinden, aber nicht jedes Tuscheln als Störung thematisieren,
- unklare und weitschweifige Ausführungen zusammenfassen,
- Andersdenkende und Kritiker ermutigen, eventuell selbst verschwiegene, tabuisierte, „vergessene“ Aspekte des Themas einbringen,
- bei Konflikten vermitteln,
- als Anwalt für die Gesprächsregeln auftreten
- und den roten Faden im Auge behalten.

Es ist einsichtig, dass bei dieser Komplexität von Interventionen des Moderators eine andere Person für das Protokoll sorgen muss. Zurückhaltung und Konzentration auf das Moderieren ist außerdem Pflicht; eventuell kann auch eine zweite Person als Co-Moderator die Gesprächsführung unterstützen – z.B. der Protokollführer, der ja ohnehin zuhört, beobachtet und schreibt. Für die Arbeit mit Moderationstechniken der Visualisierung (Pinnwand- oder Flipcharttechnik, andere Kreativtechniken) empfiehlt sich in jedem Fall eine Moderation zu zweit mit einer funktionalen Arbeitsteilung. Der Moderator leitet, der Co-Moderator schreibt, visualisiert und managt die Medienarbeit.

4. Gemeinsame Lösungssuche

Wenn die wichtigen Gesichtspunkte zum Thema erörtert sind, kann die Moderation zur nächsten Phase überleiten (Benien 2003, 269). Sie fasst Ergebnisse und Standpunkte zusammen, identifiziert unterschiedliche Lösungsansätze und potenzielle Konflikte und mindert dadurch den Druck, dass erst einmal unterschiedliche Lösungsmöglichkeiten erwogen werden. Wenn die Lösungsmöglichkeiten geklärt und diskutiert sind, kann er zur Entscheidung schreiten.

Er achtet dabei auf Entscheidungsprobleme wie „social loafing“ (soziales Trittbrettfahren einzelner Mitglieder), „groupthink“ (kollektive Kritiklosigkeit und Harmoniestreben), „entrapment“ (Entscheidungsfallen mit zunehmendem Risiko) und „Entscheidungsautismus“ (selektive Informationsaufnahme, Vermeidung unangenehmer Infos, Bevorzugung von übereinstimmenden Informationen und Personen) (Schulz-Hardt & Frey 1998, 144ff.).

Entscheidungen kann der Moderator durch eine Abstufung von Entscheidungsmodi herbeiführen: Bei Nicht-Einigung kann er je eine Stufe weg vom günstigen, aber prozessaufwendigen Konsens zu einer weniger konsensualen, aber effizienteren Entscheidungsmethode gehen. Die Entscheidungsmöglichkeiten können dann je nach Entscheidungsfähigkeit abgestuft angewandt werden. Mit diesem Entscheidungsablauf wird auch unter Konfliktbedingungen oder bei Nicht-Einigung ein Entscheid gewährleistet (Lotmar & Tondeur 1994, 97f.). Die Stufen sind

- Konsens,
- einstimmige Abstimmung,
- Mehrheitsbeschluss,
- Stichwahl,
- Vetorecht mit guten Gründen,
- Verhandlung über zwei Alternativen bis zur Einigung und,
- falls nicht anders möglich, Entscheidung durch die hierarchisch höchststehende Person.

5. Abschluss

In der Abschlussphase werden die Ergebnisse gesichert und die Beziehungen thematisiert: Was wurde erreicht, was ist offen? Wie haben die Teilnehmer die Zusammenarbeit erlebt? Auch in formellen Sitzungen sollte die Beziehungsebene angemessen thematisiert werden, da dies eventuelle Barrieren durch Vorbehalte, Skepsis und alten Ballast ausräumen hilft. Der Moderator dankt, würdigt die Zusammenarbeit und verabschiedet die Beteiligten.

8.1.4 Arbeitsregeln zu Teamsitzung und Arbeitsbesprechung

Die Arbeitsregeln für Teamsitzungen sind sehr situationsabhängig, da sowohl sachliche Klärung als auch emotional-soziale Themen besprochen werden können, unterschiedlichste Ebenen von Zielen (von der Information bis zur gemeinsamen Aufgabenplanung) vorhanden sind und in solchen Sitzungen sehr verschiedenartige Menschen mit sehr heterogenen Beziehungen zusammenarbeiten. Dennoch ein Versuch, die wichtigsten Regeln zusammenzufassen:

- Sachthemen in Sitzungen *stark strukturiert moderieren*, auf der Prozessebene direktiv sein (auffordern, steuern, bremsen, stoppen). Emotionale Klärung eher offen moderieren (öffnen, anregen, aktiv zuhören, Fragen stellen).
- *Klare Rollen* in Sitzungen herstellen: Leitung/Moderation, Protokoll, evtl. Prozessbeobachtung.
- Sitzungsthemen vorher bekannt geben und eine *Vorbereitung* der Teilnehmer verlangen (Unterlagen und Protokolle lesen, Vorbereitung von Standpunkten und Entscheidungen).

- Als Moderator *inhaltlich abstinente* sein: Falls der Moderator Teil des Teams ist und inhaltlich Stellung nehmen will, dies deklarieren und die Leitung kurzzeitig abgeben, z.B. ans Protokoll.
- Den *roten Faden* im Gespräch fest in der Hand halten, bei Abweichungen, Angriffen oder ausufernden Beiträgen früh intervenieren und den Bezug zum Sitzungsziel immer wiederherstellen.
- Die *Qualität von Entscheidungen* hüten: auf Sitzungsprobleme (Trägheit, Konflikte, Passivität, schlechte Sitzungskultur, Entscheidungsprobleme) aufmerksam machen und Arbeitsbündnis wiederherstellen.
- Den *Zeitbezug* im Auge behalten. Viele Sitzungen krankten an ausufernden Diskussionen, zuletzt stauen sich die Themen, was Entscheidungen schlechter und Teilnehmer unzufriedener macht und den Abschluss zum Auseinanderlaufen geraten lässt: Bei der Sitzungsplanung bis zu 20 Prozent der Zeit für Unvorhergesehenes pro Tagesordnungspunkt einplanen.
- Die Themen, Entscheidungen und Verantwortlichkeiten spätestens am *Ende der Sitzung* sichern.
- Die *emotionale Klärung*, wenn nötig, zulassen, sonst sach- und themenorientierte Zusammenarbeit vorziehen.
- Die Sitzungsmoderation oder Leitung als eine machtvolle Position verantwortlich nutzen: Mut zum Steuern, die *Macht der Moderation* im Sinne der Sitzungsziele kraftvoll einsetzen.

8.2 Kooperative Beratung

Neben der Supervision, die seit Langem als Arbeitsmethode in der Sozialen Arbeit etabliert ist (Galuske 2003), haben sich in den letzten Jahren verschiedene Formen der Selbstberatung von Fachkräften und Teams etabliert, die unter den Stichworten der kollegialen oder kooperativen Beratung und Intervision eine weite Verbreitung in Teams der Sozialarbeit und Sozialpädagogik gefunden haben (Mutzeck 2008a; 2008b; Schlee 2004). Die Methode existiert bereits seit über fünfzig Jahren. Michael Balint entwickelte sie als kollegiale Fallberatung gleichberechtigter Experten für Ärztekollegien; als Balint-Gruppen haben sie in der psychiatrischen und psychotherapeutischen Tätigkeit eine lange Tradition.

In allen Handlungsfeldern der Sozialen Arbeit, in denen Fachkräfte weit reichende und potenziell eingreifende Entscheidungen fällen, ist die kooperative Beratung ein wirksames Instrument zu deren fachlicher Absicherung: Heikle Entscheidungen wie Kinderschutzmaßnahmen oder Kriseninterventionen, die einen erheblichen Eingriff in das Leben von Klienten bedeuten, sollten (im deutschen SGB: müssen!) von mehreren Fachpersonen gemeinsam getroffen werden. Durch kooperative Beratung können sie fachlich besser abgestützt werden.

Die größere Expertise in Teams kann aber auch zur persönlichen Bewältigung schwieriger beruflicher Situationen genutzt werden. Die kooperative Beratung kann zu problematischen Fallsituationen, anstehenden Entscheidungen, belastenden Ereignissen in der Klientenarbeit oder zur persönlichen Verarbeitung schwieriger Erfahrungen Hilfe geben. Sie ist auch im Studium Sozialer Arbeit sehr nützlich. Die Bearbeitung von fallbezogenen Aufgaben, Probleme in Praktika, die Einmündungsphase in den Beruf können so fachlich fundiert und methodisch strukturiert in Peer-Gruppen verarbeitet werden. Es liegen unterschiedliche Modelle vor – hier wird das von Mutzeck vorgestellt (Mutzeck 2008a, 2008b).

8.2.1 Strukturelemente in der kooperativen Beratung

Kontext von kooperativer Beratung (Auftrag, Institution, Aufgabe): Der Kontext kooperativer Beratung ist Beruf und Studium. Ihr Auftrag ist Problembearbeitung und fachliche Absicherung schwieriger Entscheidungen sowie die Reflexion von schwierigen beruflichen Problemstellungen. Kooperative Beratung ist also nicht Selbsterfahrung oder Training, sondern ein schlankes und effizientes Reflexionsinstrument, für Fachkräfte eine wichtige Form sozialen Supports. Sie ist ein Mittel gegen „einsame Entscheidungen“ in der sozialen Einzelhilfe und für wirksames Wissensmanagement und Lernen in Organisationen.

Vorgeschichte und aktueller Anlass sind jeweils gründlich zu klären, da kooperative Beratung wie andere Beratungssettings auch kommunikative Problembewältigung sind. Kooperative Beratungen sollten wie Teamsitzungen regelmäßig stattfinden, sodass sich besondere Anlässe erübrigen. Die Vorgeschichten der eingebrachten Beratungsprobleme sind am Anfang vorzustellen und in der Exploration zu klären.

Ziele und Inhalte: Die Themen der kooperativen Beratung sind fall- und personenbezogene berufliche Problemstellungen, die im Gespräch bearbeitet werden. Soziale Arbeit versteht sich als personenbezogene Arbeit, und so sind persönlich-berufliche Themen, Schwierigkeiten und Nöte ebenso Inhalte der kooperativen Beratung wie Fallsituationen.

Personen und Persönlichkeiten: In der kooperativen Beratung sind Sozialarbeiter und Sozialpädagoginnen unter ihresgleichen oder arbeiten in interdisziplinären Teams als Kollegen. Kooperative Beratung ist ein geschützter Raum, eine Form freiwilliger Kooperation, und unterliegt keinen institutionellen Kontrollen. Die Aspekte der Gleichberechtigung, des offenen Austauschs und der kooperativen Problemlösung stehen im Vordergrund. Dies erfordert eine offene Einstellung, die Bereitschaft, sich auch mit Unsicherheiten, Fehlern und schwierigen Situationen zu exponieren, sich offen in die Arbeit einzubringen und gleichzeitig die eigene fachliche Expertise ernst zu nehmen. Die Gleichzeitigkeit von fachlichem Expertentum, das in die Beratung eingebracht wird, und von „Rat suchen

bei Kollegen“ erfordert die Fähigkeit zum Umgang mit beiden Rollen und einige Ungewissheitsorientierung, d.h. die Fähigkeit, unsichere Situationen (Huber & Roth 1999) konstruktiv und explorierend zu bewältigen.

Beziehungsstrukturen im Gespräch: In der kooperativen Beratung sollte ein Mitglied der Gruppe die Moderation übernehmen. Alle Mitglieder der Gruppe sind jedoch gleichberechtigt. Die Beziehungen in der kooperativen Beratung sind als berufliche Beziehungen vom gemeinsamen Arbeitsauftrag bestimmt und zielen auf gegenseitige Unterstützung in beruflichen Problemsituationen. Falls verschiedene hierarchische Ebenen einer Organisation in einer kooperativen Beratung vertreten sind (Gruppen-, Abteilungsleiter), ist die Hierarchie für die Dauer der Sitzung und für Belange der Beratung ausdrücklich aufgehoben, um kritische und gleichberechtigte, von Rücksichten auf institutionelle Machtpositionen befreite Diskussionen zu ermöglichen. Dies erfordert eine hohe Souveränität von Personen, die außerhalb der Sitzung wieder Vorgesetzte sind. Es gibt auch die Position, dass kooperative Beratung nur auf einer Hierarchiestufe der Organisation funktioniert und dass sich von Hierarchien nicht einfach für die Dauer einer Sitzung abstrahieren lässt. Dass die Beziehungen in einer kooperativen Beratung symmetrisch sind, ist hingegen eine zwingende Voraussetzung.

Gesprächsform und -methoden: Die Methoden kooperativer Beratung basieren auf den Vorstellungen der psychologischen Handlungstheorie (systematische Problemlösung) und den Grundhaltungen der klientenzentrierten Gesprächsführung (Einfühlung, Echtheit, Wertschätzung und entsprechende Gesprächstechniken). Als Beratungsmethode setzt die kooperative Beratung Freiwilligkeit und echte Beratungsanliegen der Teilnehmer voraus. Wenn man ernste berufliche Probleme und anstehende Entscheidungen miteinander diskutieren und zu Lösungen kommen will, müssen die Teilnehmer aber auch Expertise zu den Themen mitbringen, die in der Gruppe besprochen werden sollen. Die Gesprächsmethoden können den Ausführungen zum Beratungsgespräch entnommen werden.

8.2.2 *Phasen der kooperativen Beratung*

Das Gesprächsphasenkonzept der kooperativen Beratung orientiert sich an Mutzeck (2008a). Da die kooperative Beratung primär für Lehrerkollegien konzipiert ist, wurden einige Anpassungen an die Soziale Arbeit vorgenommen. Die Gruppengröße sollte etwa sechs Personen betragen. So ist die Gruppe klein genug, dass nicht Phänomene des „social loafing“ entstehen und dass alle sich einbringen können; sie ist gleichzeitig groß genug, um Ideen, Ressourcen und genügend Expertise in der Gruppe zu versammeln.

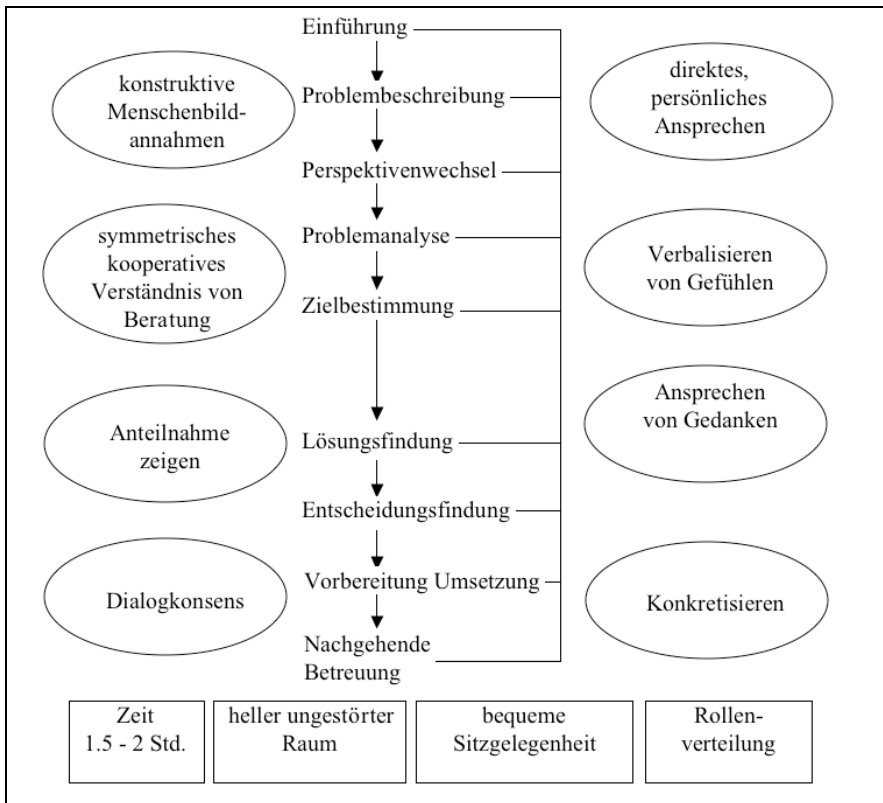


Abb. 29: Prozessschritte – Haltungen – Voraussetzungen kooperativer Beratung (Mutz-
eck 2008a, 82).

Nach den Phasen „Zusammenfinden und Austausch“ (ca. 20 Minuten) und „nachgehende Betreuung“ (ca. 20 bis 30 Minuten) folgt als Hauptphase die eigentliche kooperative Beratung (je nach Umfang des Themas ca. 60 bis 120 Minuten). Diese umfasst die folgenden Teilschritte:

1. Voraussetzungen für effektive Beratungsarbeit schaffen

Der Moderator informiert die Rat suchende Person über das Ziel der Beratung, Möglichkeiten und Grenzen, Vertraulichkeit (Schweigepflicht), zur Verfügung stehende Beratungszeit und Vorgehen.

2. Problembeschreibung

Der Moderator bittet die Rat suchende Person, das Problem so präzise wie möglich zu skizzieren. Die Exploration kann u.a. durch folgende Leitfragen unterstützt werden:

- Welche sachlichen Informationen über den Fall sind für uns in der kooperativen Beratung wichtig, um den Fall verstehen zu können?
- Wenn bei klientenbezogenen Fällen nach einer Fallarbeitsmethode gearbeitet wurde: Was sind wichtige Informationen zum Fall aus deren Sicht?
- Was ist Ihr persönlicher Zugang zum Fall, d.h. was ist Ihnen noch am lebendigsten in Erinnerung, und was hat das Geschehen in Ihnen ausgelöst ?
- Wie oft trat dieses Problem auf? Wann zuletzt?
- Welche Lösungsversuche haben Sie bisher unternommen?
- Was macht das Problem so bedeutsam für Sie? Wie geht es Ihnen jetzt?

3. Wechsel der Perspektive

Wie dies für die Gesprächsvorbereitung vorgeschlagen wurde (vgl. Kapitel 5), wird in der kooperativen Beratung der Perspektivenwechsel als methodisch inszenierte Empathie genutzt, um die subjektive Sichtweise der betroffenen Person zu ermitteln. Der Moderator bittet dabei die Rat suchende Person, sich in die Perspektive anderer am Problem beteiligter Personen hineinzusetzen.

Der Perspektivenwechsel kann durch folgende Rollentauschetechniken unterstützt werden: Die Rat suchende Person wird mit dem Namen der im Fall angesprochenen Person angedeutet. Die Rat suchende Person informiert in der Ich-Form über den Kontrahenten. Die Rat suchende Person sitzt dem eigenen (leeren) Stuhl gegenüber. Am Ende führt der Gesprächsleiter die Rat suchende Person auf den alten Platz zurück und redet sie mit ihrem wirklichen Namen bewusst an. Damit wird allen Anwesenden das Ende des Rollentausches signalisiert.

4. Hypothesenbildung

Die Rat suchende Person sucht mit Hilfe des Gesprächsleiters und der anderen anwesenden Personen nach Erklärungen. Es werden Hypothesen über das Zustandekommen der Schwierigkeit oder der Problemsituation gebildet. Die Hypothesenbildung kann u.a. durch folgende Leitfragen unterstützt werden:

- Sehen Sie Zusammenhänge zwischen ... ?
- Wie erklären Sie sich diese Zusammenhänge?
- Erkennen Sie charakteristische Handlungsmuster?
- Welchen Sinn haben diese typischen Handlungsmuster aus Ihrer Sicht ?

- Zur Intensivierung der Analyse kann auch eine Struktur mit den Kernbegriffen des Problems auf Kärtchen gelegt werden (Strukturlegetechnik) oder dieses anders visualisiert werden (Flipchart, Mindmaps).

5. Entwickeln einer Zielsetzung

Die Rat suchende Person versucht, mit Hilfe des Moderators zu beschreiben, wie der Zustand aussehen soll, den sie erreichen möchte (Zukunftsbild). Dieses Ziel soll konkret (tätigkeitsbezogen) und eindeutig (unmissverständlich) beschrieben werden. Abschließend soll es schriftlich festgehalten werden.

6. Lösungsfindung

Alle anwesenden Personen überlegen zuerst in Einzelarbeit, wie das angestrebte Ziel erreicht werden kann. Danach trägt zuerst die Rat suchende Person ihre Ideen vor, dann der Berater, und am Schluss folgen die anderen Gruppenmitglieder. Alle Lösungsvorschläge werden auf Karten festgehalten (Moderationstechnik). Es wird nicht bewertet.

7. Entscheidung für eine Handlungsmöglichkeit

Die Rat suchende Person sucht eigenverantwortlich die geeigneten Vorschläge aus und orientiert sich dabei u.a. an den folgenden selbst zu prüfenden Fragen:

- Passt der Weg zu meinem grundlegenden Handlungsstil?
- Welche positiven/negativen Konsequenzen könnte der Weg bewirken ?
- Halte ich diesen Weg für realisierbar ?
- Inwieweit bin ich bereit, mich für diesen Weg zu engagieren?
- Wie geht es mir bei dem Gedanken, die Handlungsmöglichkeit bei der nächsten Gelegenheit in die Tat umzusetzen ?

8. Umsetzung vorbereiten

Die Rat suchende Person zerlegt mit Hilfe des Gesprächsleiters den Lösungsweg in praktikable Einzelschritte. Diese werden schriftlich festgehalten. Danach wird überlegt, welche Hilfen verwendet werden können, um die Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung zu erhöhen (z.B. Vorsatzbildungen, Erinnerungshilfen, Handlungsunterbrechungsstrategien, Stressimpfungstechniken, Einüben von Verhaltensweisen im Rollenspiel usw.).

9. Begleitung und Nachbereitung

Die Rat suchende Person setzt den erarbeiteten Lösungsweg selbstständig in die Tat um, berichtet jedoch über die Fortschritte laufend in der Gruppe (vgl. die Phase der „nachgehenden Betreuung“ zu Beginn jeder Sitzung). Parallel zum Lösungsprozess kann die Rat suchende Person Kontakt zu einem Unterstützungspartner aufnehmen (z.B. direkte Gespräche oder Telefonkontakte). Als

Nachbereitung nach Ende der gesamten Problemlösung sollte ein Abschlussgespräch zwischen dem Gesprächsleiter und der Rat suchenden Person stattfinden.

8.2.3 Hinweise und Arbeitsregeln für die kooperative Beratung

Für die kooperative Beratung gelten die gleichen Arbeitsregeln wie für das Beratungsgespräch (s.o.). Sie werden ergänzt durch folgende Hinweise:

- Die kooperative Beratung ist ein Gruppenverfahren, es gilt die positive Dynamik von Teamgesprächen zu nutzen: Kontrakt, innere Selbstverpflichtung und Commitment für die gemeinsame Beratungsarbeit sollten bei allen Gruppenmitgliedern vorhanden sein.
- Auch in der kooperativen Beratung können negative Gruppendynamik und Entscheidungsprobleme in Gruppen Schwierigkeiten bereiten. Es gilt auch hier, Risiken wie „social loafing“, „groupthink“, „entrapment“ und „Entscheidungsautismus“ (Schulz-Hardt & Frey 1998, 144ff.) zu minimieren.
- Auch kooperative Beratung benötigt eine starke Moderation. Gerade weil sie eine freiwillige Veranstaltung und häufig nicht institutionell vorgegeben ist, neigen Teilnehmer leichter dazu, die Problemlösestruktur zu verlassen und unspezifisch in Diskussionen zu geraten.
- „Wo fünf Experten sind, gibt es mindestens sechs Meinungen“: Die Risiken von unterschiedlichen fachlichen Hintergründen, die Gegensätze und Konkurrenz erzeugen, sind zu bedenken und durch den Moderator zu steuern. Gerade interdisziplinäre Teams sollten in der kooperativen Beratung bewusst ihre Vielfalt an Kompetenzen (juristisch, psychologisch, sozialarbeiterisch, pflegerisch) nutzen und möglichst breite Problemsichten und Lösungsversuche zu erarbeiten suchen.

8.3 Das informierende Gespräch

„Wenn ich eine Information weitergeben will – wozu ist denn da ein Gespräch notwendig? Ich informiere einfach – und basta!“ (Thäler 2001, 40). Sozialpädagogen und Sozialarbeiter informieren bei vielen Gelegenheiten in ihrer beruflichen Arbeit Klienten und andere Menschen, mit denen sie zusammenarbeiten: Die Information über einen Vorfall mit Klienten in einer Sitzung, Informationen über ein Beratungsangebot oder Projekt bei potenziellen Klientengruppen, die Information von Klienten über ihre Rechte und Pflichten – Informieren ist eine grundlegende Kommunikationsform.

Auch sie scheint so grundlegend zu sein, dass sie in der Literatur oft keiner Erwähnung wert scheint. In keinem der Standardwerke zur Beratung in der Sozialen Arbeit (Pallasch & Harmsen 1995; Belardi 2001; Weinberger 2008, Hackney & Cormier 1998) finden sich Ausführungen dazu, wie Klienten oder andere Gesprächspartner gut informiert werden können. Was es braucht, dass Menschen

Information angemessen geben, aufnehmen, verarbeiten und damit umgehen, scheint eine selbstverständliche Alltagsfähigkeit zu sein, die für die Soziale Arbeit keiner Erklärung bedarf.

Gleichzeitig ist schlechter Informationsfluss Quelle vieler Beschwerden in Institutionen, wenn auch eher im betrieblichen Kontext. Bis zu 60 Prozent aller Angestellten bemängeln die innerbetriebliche Information (Stroebe 2001, 17). Mitarbeitende klagen über Informationsmangel oder Informationsflut. Für die Soziale Arbeit konnten keine Zahlen gefunden werden, aber es kann angenommen werden, dass auch Klienten oder Mitarbeitende gelegentlich bis häufig unter Infoflut oder Infomangel, falschen oder fehlenden Informationen leiden.

In der direkten Klientenarbeit sind Informationen über beraterische, pädagogische, sachliche oder institutionelle Dienstleistungen basale Notwendigkeit und ein gutes Recht von Klienten: Wenn wir Klienten informieren, zeigen wir ihnen Rechte und Möglichkeiten auf, schaffen relevantes Wissen für sie und ermächtigen sie zu einem selbstwirksameren Entscheiden und Handeln. Information wird zu Recht als Machtfaktor anerkannt. Die Macht von Experten, gleich welcher Couleur, besteht häufig darin, dass sie Informationen besitzen, über die andere nicht verfügen.

Klienten fehlen häufig Informationen über viele Bereiche ihres Lebens. Ihr Wissen über Hilfeformen, Rechte, Lebensbedingungen und -formen, Erziehung und vieles mehr ist gelegentlich erstaunlich hoch, gelegentlich auch sehr gering. Insofern hat die häufig unterschätzte Kommunikationsform des Informierens einen hohen Wert. Sie nimmt Klienten als gut zu informierende und „gut informierte Bürger“ (Müller 2006, 52) ernst.

Information ist auch ein Teil von Beratung in der Sozialen Arbeit: Klienten erkundigen sich über Möglichkeiten der IV und Sozialhilfe, über Angebote für Tagesstrukturen, oder sie wollen wissen, was an Wissen zu einer Psychose ihnen als Patienten oder Angehörigen hilfreich ist.

Keller nennt den Mangel an relevanten Informationen über ein Problemverhalten und dessen ungünstige Konsequenzen als einen Grund für fehlende Verhaltensänderung bei psychosozialen Problemen (Keller 1999, 20). Huber konzipierte Beratung als offenen Lehr-/Lernprozess, in dem Klienten „lernen, umlernen und neu lernen“, um Symptome zu verlieren, und er unterstreicht zugleich die Rolle von Therapeuten und Beratern als Instruktoren oder Lehrer: Die meisten Beratungstheorien haben seiner Meinung nach Beratung nie als Instruktionsprozess betrachtet und den Grundcharakter des Lehrens und Lernens in der Beratung nicht erkannt. Dies sei eine unvollständige Sichtweise von Beratung, weil gerade Einsicht und Lernen, also Informationsaufnahme und -verarbeitung, Merkmale des Beratungsprozesses sind (Huber 1990, 60). Die Basis von Lernen ist Wissen, und Wissen wird durch Information erworben.

In Institutionen hat Information einen anderen Stellenwert: Sie ist das Lebensblut jeder Organisation. Information befriedigt immer zwei Bedürfnisse: einerseits die „rationalen“ betrieblichen Bedürfnisse (Steuerung, Planung, Entscheidungsgrundlage, Koordination), andererseits die psychologisch-individuellen Bedürfnisse (Neugier, Sicherheit, Orientierung, Kontakt). Erst die Befriedigung beider Bedürfnisse führt zu funktionierender innerbetrieblicher Information. Information ist eine wesentliche Aufgabe von Vorgesetzten. Wird sie schlecht wahrgenommen, so wird das Vertrauen tangiert (Steiger & Lippmann 1999, 88).

Steiger und Lippmann bezeichnen Information als existenzielles Grundbedürfnis – „nur Tote brauchen keine Informationen mehr“ (Steiger & Lippmann 1999, 88) – und beschreiben vier Funktionen von Informationen: Sie befriedigt Neugier, sichert Existenz, gibt Orientierung und Sicherheit und schafft Kontakt.

Informationen müssen offen, wahr, rechtzeitig, zugänglich und verständlich für alle Betroffenen sein. Besonders in der Arbeit mit behinderten, suchtkranken oder gebrechlichen Klienten sind diese Anforderungen nicht trivial. Wenn Anzeichen von Misstrauen, Desinformation oder Resignation auftauchen, ist es höchste Zeit, die Kultur der Information zu überdenken.

Information heißt Bring- und Holschuld. Fachkräfte oder Teamleiter sind verpflichtet, Klienten oder Mitarbeitern Informationen systematisch anzubieten. Andererseits ist es auch die Pflicht von Teammitgliedern oder Klienten, sich Informationen zu holen, auf die sie angewiesen sind.

8.3.1 Phasen im informierenden Gespräch

Informationen sind in der Regel eher Bestandteil anderer Gesprächsformen als eigenständige Gespräche. Im Erstgespräch in der Beratung, bei Entscheidungen über Hilfeleistungen, bei der Mitteilung von amtlichen Maßnahmen und Eingriffen wird informiert. Im Folgenden werden einige Schritte für gute Information im Gespräch angegeben.

1. Situationsklärung

Am Anfang eines informierenden Gespräches oder Gesprächsteils steht die Klärung des Kontexts – die Ausgangslage oder Problemstellung zu den Informationen wird geschildert. So können Gesprächspartner sich in der Situation erst einmal orientieren und ihr eigenes Wissen und ihre Informationsbedürfnisse erklären. Die Informationsbedürfnisse von Menschen sind sehr verschieden, sie können tiefgehend, oberflächlich, durch Neugier oder Vermeidungsängste bestimmt sein. In Situationen, in denen Fachkräfte der Sozialen Arbeit verpflichtet sind, gewisse Informationen zu geben (Schweigepflicht, Zeugnisverweigerungsrecht, Datenschutz, Rechtsbelehrung), kündigen sie diese Informationspflicht an. Besteht keine Informationspflicht, so hilft eine erste Frage, was Gesprächspartner denn wissen wollen. Sie aktiviert ihr Interesse und ihre Bereitschaft zuzuhören.

2. Informationsvermittlung

Nun kann auf die erste Frage eingegangen werden, dann werden weitere Informationen gegeben. Skizzen, Bilder, Texte oder Materialien unterstützen die Information immer, Informationen werden so anschaulicher und besser merkbar. Besonders bei Menschen mit eingeschränkter Informationsaufnahme oder -verarbeitung (Klienten im hohen Alter, Menschen mit geistiger Behinderung, Suchtkranke) gilt es, auf die Aufnahme- und Informationsverarbeitungskapazität Rücksicht zu nehmen.

3. Fragen klären und beantworten, Verständnis überprüfen

In einem dritten Schritt werden Fragen geklärt. Dabei ist es sinnvoll, sich nicht auf Diskussionen einzulassen, gegebenenfalls Informationen noch einmal zu erläutern oder zu begründen. Falls es um wichtige Informationen geht oder wenn Klienten oder Teammitglieder später Entscheidungen fällen oder Zustimmung zu einem Sachverhalt geben müssen, ist es wichtig, durch eigene Fragen das Verständnis der Sachverhalte zu überprüfen. Steiger & Lippmann beschreiben zehn „goldene Regeln guten Informierens“ (Steiger & Lippmann 1999, 99):

- *Information begründen:* Da Informieren mannigfaltige, individuelle und institutionelle Bedürfnisse abdecken muss, sollte das Warum und Wozu der Information, Maßnahme oder Handlung herausgestellt werden.
- *Strukturieren:* Nicht zu viel auf einmal, sondern Information strukturieren, in Abschnitte unterteilen und die wichtigen Punkte hervorheben.
- *Zeit geben:* Zeit zum Anpassen, Umstellen, „Reifenlassen“ und Verarbeiten von Information einräumen.
- *Neues erzeugt Widerstand:* Daran denken, dass alles Neue zuerst einem natürlichen Widerstand begegnet: Diesen Widerstand aufnehmen und mit den Befürchtungen arbeiten.
- *Feedback ist wichtig:* Durch Rückmeldungen sicherstellen, dass die Information angekommen ist, verstanden und akzeptiert wurde.
- *Kurze Informationswege:* Grundsätzlich auf möglichst kurze Informationswege achten, um damit die Gefahr von Verfälschungen und anderen Veränderungen zu verringern. Aber auch: andere Delegationsbereiche respektieren; sofortige Nachinformation übersprungener Stellen ist unerlässlich.
- *Konkret und interessenbezogen:* Informationen müssen konkret und unmittelbar interessenbezogen formuliert sein, denn was den Empfänger nicht betrifft, wird weder beachtet noch behalten. Von den Interessen der Empfänger und den Auswirkungen auf sie ausgehen.
- *Sprache der Adressaten:* Beim Formulieren kommt es hauptsächlich auf den Adressaten an; er muss gewonnen werden, er muss verstehen können. In der Sprache der Adressaten informieren.

- *Kontinuierlich informieren:* Bei Informationen muss Kontinuität bewahrt werden. Auf Wiederholungen und Fortsetzung ist zu achten, will man nicht die Wirkung von vornherein beschränken.
- *Informationen von unten fördern:* Daran denken, dass die Information „von unten nach oben“ für den Vorgesetzten wie für die ganze Organisation ebenso wichtig ist wie die Information von „oben nach unten“ – Voraussetzung dafür ist Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte.

Anders als in allen bislang besprochenen Gesprächsformen ist Information primär monologische Kommunikation und nicht primär Dialog. Es gibt natürlich auch beim Informieren verständigungsorientiertes kommunikatives Handeln, aber die Richtung der Kommunikation geht primär vom Sender zum Empfänger der Informationen. Die Beziehung der Gesprächspartner ist komplementär, und die Personen sollten für sachliche Information in den Hintergrund treten.

Gutes Informieren orientiert sich an den Kriterien der „*Sachlichkeit und Verständlichkeit*“, wie sie Schulz von Thun für gute Kommunikation auf der Sachebene beschreibt (Schulz von Thun 2004): Informationen sollten einfach, gegliedert und geordnet, kurz und prägnant und mit das Verstehen unterstützenden Bildern, Metaphern, Beispielen oder visueller Unterstützung vermittelt werden.

Weiterführende Literatur

- Mutzeck, Wolfgang (2008a). *Kooperative Beratung. Grundlagen, Methoden, Training, Effektivität* (6., aktualisierte und erweiterte Auflage). Weinheim: Beltz.
- Mutzeck, Wolfgang (2008b). *Methodenbuch Kooperative Beratung: Supervision, Teambberatung, Coaching, Mediation, Unterrichtsberatung, Klassenrat*. Weinheim: Beltz.
- Pohl, Michael & Witt, Jürgen (2000). *Innovative Teamarbeit. Zwischen Konflikt und Kooperation*. Hamburg: Windmühle.
[2. überarbeitete und erweiterte Auflage 2010]
- Steiger, Thomas & Lippmann, Eric (Hg.) (1999). *Handbuch angewandte Psychologie für Führungskräfte*. Berlin: Springer.
[3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage 2008]
Band 1, Kapitel 8.3: Meetings moderieren und gestalten.
- Thäler, Hans (2001). *Teamwork in Organisationen. Ein Handbuch für Mitarbeiter und Führungskräfte*. Bern/Stuttgart: Haupt/Freies Geistesleben.

9 Herausfordernde Gesprächsformen in Klientenarbeit und Organisation

Berlin Neukölln, Deutschlands heißestes Immigrantentpflaster, 117 000 Einwohner aus aller Welt. Ein erfahrener Sozialarbeiter klingelt an der Wohnung einer arabischen Familie, weil er mit dem Vater über das ständige Verprügeln und die Schulabsenzen der Tochter reden und den Mann über die Rechte des Mädchens aufklären will. Schnell kommt es zum Streit. Der Vater bedroht den Sozialarbeiter, und weil dieser einen biblischen Namen hat, beschimpft er ihn als „Du Judensau“. Seinem Sohn befiehlt er „Schnapp ihn dir!“ Der Mann rennt um sein Leben, hinter sich einen wütenden Verfolger mit dem gezückten Messer in der Hand. Er rennt so lange, bis die Strasse wieder belebter ist und er sich wieder sicher fühlt. Schockiert lässt er sich in den Tagen darauf von seinen Aufgaben entbinden. (Der SPIEGEL 42/2009).

Konfliktgespräche, konfrontative oder Kritikgespräche, Schlechte-Nachrichten- und Krisengespräche werden in diesem Buch als „herausfordernde Gesprächsformen“ bezeichnet. Dies soll nicht suggerieren, dass andere Gesprächsformen im Arbeitsalltag nicht herausfordernd wären. Die Unterscheidung wird getroffen, weil diese Gesprächsformen erhöhte Anforderungen stellen und für gesprächsführende Personen mit mehr Belastungen verbunden sind als z.B. Beratungsgespräche. Die situativen Bedingungen sind widriger, die Risiken von Fehlern und Eskalationen sind höher, und das Selbstmanagement der gesprächsführenden Person wird deutlich größeren Belastungsproben ausgesetzt.

Die hier vorgestellten Gesprächsformen beeinträchtigen das Erleben und Handeln *aller* Gesprächspartner: Reaktanz, extreme Gefühle oder impulsive Handlungen können zu Eskalationen führen. Krisengespräche können z.B. Suizidalität noch steigern, wenn sie unangemessen geführt werden, und konfrontative Gespräche können in Gewalt enden, wie das obige Fallbeispiel anschaulich zeigt.

Die Gesprächsführung in diesen Gesprächsformen hat immer auch eine Schutzschildfunktion, die die Risiken und Entgleisungsmöglichkeiten besonders beachtet. Die in den obigen Kapiteln beschriebenen Vorgehensweisen in der Gesprächsführung gelten hier nicht oder nur zum Teil, sie werden ergänzt durch spezifische Methoden und Regeln, die Risiken minimieren und den Gesprächserfolg sichern sollen. Haltung und Technik passen sich dem Gesprächskontext an, die Vorbereitung muss spezifisch erfolgen, und für alle Gespräche gilt es auch, die Grenzen von Gesprächsführung zu akzeptieren, z.B. wenn Drohungen im Raum stehen oder Gesprächspartner nicht mehr zugänglich sind.

9.1 Das Konfliktgespräch

Sozialpädagogen und Sozialarbeiter sind immer wieder Situationen ausgesetzt, in denen sie unter Konfliktbedingungen konstruktive Gespräche führen müssen. Konflikte mit Klienten oder Kollegen müssen bewältigt werden, oder es muss zwischen Konfliktparteien vermittelt werden. Viele Situationen sind denkbar, in denen Konflikte ein Thema werden können: Ein abgelehnter Sozialhilfeantrag, eine ungewollte Platzierung, erzieherische Forderungen, die auf Widerstand stoßen, das Setzen von Grenzen – Konflikte sind in der Sozialen Arbeit häufig, besonders wenn es um kontrollierendes Handeln des Staates an Klienten oder um Eingriffe in deren Autonomie geht.

Die Literatur zu Konflikten und Konfliktlösung ist breit, es existiert eine Vielzahl von Modellen zur Konfliktbearbeitung (Glasl 2004a; Glasl 2004b). In diesem Buch wird das Modell von Berkel verwendet, weil er bereits Überlegungen zu Strukturen und Prozessen von Konflikten benutzt, seine Überlegungen handlungstheoretische Grundlagen berücksichtigen (vor allem die Selbstregulation von Emotionen) und der „Kreislauf kooperative Konfliktlösung“ sehr breite Anwendungen erlaubt (Berkel 1999). Einige grundlegende Ausführungen zu Konflikten seien jedoch den gesprächsbezogenen Instruktionen vorangestellt.

Von Konflikten wird in den Sozialwissenschaften dann gesprochen, wenn zwei Elemente gleichzeitig gegensätzlich und unvereinbar sind: Der zwischenmenschliche Konflikt ist ein Interessengegensatz, und die daraus resultierenden Auseinandersetzungen zwischen Personen, Gruppen, Organisationen und Gesellschaften sind von unterschiedlicher Intensität. Inhalte von Konflikten sind Differenzen über Werte, Lebensziele, Status, Macht und Verteilung von Gütern. Konflikte sind nicht einfach Meinungsverschiedenheiten oder sachliche Gegensätze, sie sind tief greifende Gegensätze (Zuschlag & Thielke 1998, 33).

Konflikte werden in der Regel als schwierig und unangenehm erlebt. Sie haben negative Auswirkungen, aber auch positive. Die positive Funktion von Konflikten zu erleben und sich bewusst zu machen, ist nicht einfach, aber ein Teil positiven Umgangs mit Konflikten. Im Folgenden werden die positiven und negativen Veränderungen in Konfliktsituationen dargestellt. Negative Wirkungen von Konflikten sind:

- *Soziale Stereotype* wie Klischees, Feindbilder und Verzerrungen entstehen. Das Selbstbild wird aufgewertet, das Fremdbild der Gegner abgewertet.
- *Die Wahrnehmung verändert sich*: Bestimmtes wird überscharf gesehen, anderes übersehen (z.B. Gegensätze werden betont, Gemeinsamkeiten übersehen). Die Komplexität von Situationen wird stark vereinfacht, es wird simplifiziert. Die Zeitperspektive verengt sich („lieber heute als morgen“, nach uns die Sintflut“).

- *Vorstellungen engen sich ein*: Wollen und Wünsche werden auf wenige Ziele eingengt und starr verfolgt. Einstellungen und Handlungen werden radikalisiert.
- *Gefühle werden beeinträchtigt*: Erhöhte Empfindlichkeit und Verletzlichkeit, Misstrauen und Unsicherheit entstehen, gegensätzliche Gefühle (Sympathie-Antipathie, Nähe- und Distanz gleichzeitig) verstärken sich, Gefühle werden abgespalten (frühere Sympathie).

Demgegenüber stehen die *positiven Wirkungen von Konflikten*, die allerdings ein gutes Maß bewussten Umgangs mit Konfliktsituationen brauchen, damit man sie wahrnehmen und aus ihnen lernen kann. Berkel zeigt auf, wozu Konflikte gut sein können. Er nennt „zwölf gute Gründe, aus Konflikten zu lernen“. Konflikte

- machen problembewusst,
- stärken den Willen zur Veränderung,
- erzeugen den notwendigen Druck, Probleme aktiv anzugehen,
- vertiefen menschliche Beziehungen,
- festigen den Zusammenhalt,
- geben Anstoß, Fähigkeiten und Kenntnisse zu vertiefen,
- fördern Kreativität,
- lassen uns andere und uns selbst besser kennenlernen,
- führen zu besseren Entscheidungen,
- fördern die Persönlichkeitsentwicklung,
- machen das Leben interessanter,
- können auch Spaß machen (Berkel 1999, 111).

In der Literatur werden verschiedene Arten von Konflikten unterschieden, je nach der Ursache, der Art ihrer Austragung oder der Art der Konfliktparteien (Glasl 2004a). Die Tabelle zeigt die relevanten Unterschiede.

Konfliktursache	Austragungsart	Konfliktparteien
<p>Es gibt noch viele andere Konfliktursachen, hier sind einige wichtige aufgeführt: <i>Verteilungskonflikte</i> liegen vor, wenn ein wichtiges „Gut“ (Zeit, Geld, Macht, Ressourcen) von zwei Parteien gleich geschätzt wird, aber ungleich auf beide verteilt ist. <i>Normen- und Wertekonflikte</i> liegen vor, wenn unterschiedliche ethische, weltanschauliche oder Glaubensvorstellungen, pädagogische Haltungen o.Ä. aufeinander stoßen. Diese Werte sind tief in der Persönlichkeit verankert, entsprechend schwer zu verändern und zu verhandeln. <i>Zielkonflikte</i> entstehen aufgrund unterschiedlicher, miteinander unvereinbarer Ziele. <i>Bewertungskonflikte</i> liegen vor, wenn die vorliegenden Tatsachen unterschiedlich gedeutet werden und wenn deshalb unterschiedliche Vorgehensweisen entwickelt werden.</p>	<p>„<i>Heiße</i>“ Konflikte sind akut, konfrontierend, verlaufen mit Explosionen und Ausbrüchen, die direkte Reibung wird gesucht, Regeln werden aktiv über Bord geworfen, und der Konflikt wird mit hoher Aktivität betrieben. „<i>Kalte</i>“ Konflikte sind gedämpft, der Gegner wird blockiert oder gebremst, Frustration und Sarkasmus sind die Folge, Rückzugsverhalten und blinde Flecken kennzeichnen das eigene Verhalten, Begegnungen werden minimiert oder eingeschränkt, man versteift sich auf Regeln und Prozeduren, Angst, Ohnmacht, Lähmung und Selbstvorwürfe sind die Folgen.</p>	<p><i>Intrapsychische Konflikte</i> entstehen, wenn mehrere gleich starke psychische Strebungen oder Bedürfnisse einer Person einander widersprechen. <i>Interpersonelle Konflikte</i> entstehen zwischen unterschiedlichen Bedürfnissen oder Strebungen zweier oder mehrerer Personen, z.B. aufgrund von Beziehungs- oder anderen Schwierigkeiten. <i>Teamkonflikte</i> liegen vor, wenn ganze Teams involviert sind. <i>Gruppenkonflikte</i> Ein Gruppenkonflikt kann z.B. zwischen den Grundfunktionen der Gruppe entstehen: Die sind, Zusammenhalt zu gewährleisten, Bedürfnisse Einzelner zu unterstützen oder eine Aufgabe ins Zentrum zu stellen. <i>Organisationskonflikte</i> liegen vor, wenn verschiedene Abteilungen, Stufen der Hierarchie oder Teams miteinander im Streit liegen.</p>

Tab. 2: Konflikte nach Ursachen, Austragungsart und Konfliktparteien (Glasl 2004a; Berkel 1999).

In der Beschreibung von Konflikten lassen sich wünschenswerte und negative Verläufe beschreiben. Konflikte können eskalieren bis zum offenen Kampf und zur Eliminierung eines Gegners (Kündigung, Ausbrennen, innere Emigration, Resignation, Auflösung einer Betreuungs- oder Beratungsbeziehung), oder sie können auf konstruktive Art und Weise gelöst werden.

Im Folgenden geht es um die Eskalation von Konflikten. Glasl beschreibt neun Stufen der Eskalation von Konflikten, die desto unreifer und destruktiver sind, je weiter ein Konflikt eskaliert. Die Partner rücken mit jeder Eskalationsstufe einen Schritt weiter von einer Lösung weg. Die Interventionen werden mit jeder Eskalationsstufe schwieriger – auch deshalb lohnt es sich, der Eskalation von Konflikten frühzeitig zu begegnen. Hier werden nur die drei Hauptstufen der Eskalation nach Glasl (2004a) unterschieden.

Auf der ersten Stufe wird das *Verhalten* des Konfliktpartners angezweifelt, dies erlaubt noch die Kooperation und konstruktive Lösung von Konflikten – Zweifel am Verhalten von Gesprächspartnern sind legitim und gelegentlich angebracht, es gilt, sie dann auszuräumen und zu einer kooperativen Beziehung zurückzukehren.

Wenn die zweite Stufe erreicht und die *Person* angezweifelt wird, wird es schon bedeutend schwieriger, einen Konflikt zu lösen, weil Misstrauen und Skepsis sich auf der Beziehungsebene breitmachen und Vertrauen erst wieder hergestellt werden muss. Sachliche Lösungen sind stark erschwert, weil die Beziehung durch Störungen beeinträchtigt ist.

Die dritte Stufe, von Glasl „*Vernichtung der Person*“ genannt, ist durch Feindseligkeit und Schädigungsabsichten gekennzeichnet. Hier wird eine konstruktive Lösung sehr erschwert und nur durch viel Klärungsarbeit unter Beteiligung von vermittelnden Personen zu erreichen sein.

9.1.1 Strukturmerkmale von Konfliktgesprächen

Um die sozialen Strukturen im Konfliktgespräch und den besonderen Gehalt der Situation eines Konfliktgesprächs zu kennzeichnen, wird nun das Konfliktgespräch in seinen Strukturelementen beschrieben.

Der Kontext von Konfliktgesprächen (Auftrag, Institution, Aufgabe): Das grundlegendste Merkmal des Gesprächskontextes ist der unvereinbare und emotional belastende Gegensatz von Werten, Interessen, Zielen, Auffassungen u.a. zwischen Gesprächspartnern. Die Merkmale eines zwischenmenschlichen Konflikts beschreibt Berkel als ein Nachlassen der Kommunikation, die Verzerrung der Wahrnehmung, das Vorherrschen von Misstrauen und den Verlust gemeinsamer Ziele (Berkel 1999, 56). Dies unterscheidet die Konfliktsituation von allen anderen hier geschilderten Gesprächssituationen. In Konfliktsituationen kann also nicht mit jener grundlegenden Kooperationsbereitschaft gerechnet werden, die wir sonst voraussetzen. Kooperationsbereitschaft muss erst hergestellt werden.

Dann ist zu unterscheiden, ob die Fachkraft selbst Teil des Konflikts ist oder ob sie einen Konflikt zwischen zwei anderen Personen zu klären hilft. Die Gefahr eines Scheiterns von Konfliktgesprächen ist im ersten Fall durch die Verstrickung beider Gesprächspartner deutlich größer. Die Aufgabe in Konfliktgesprächen bleibt für die Fachkraft dieselbe: Betreuung, Begleitung, Beratung oder kooperative Zusammenarbeit in Team und Institution. Konflikte, die sich in Institutionen der Sozialen Arbeit abspielen, sind in der Regel keine rein zwischenmenschlichen Konflikte. Zu wissen, ob teambezogene oder institutionelle Konfliktursachen hinter einem Konflikt stehen, hilft, Konfliktursachen zu berücksichtigen und Konflikte ursachenorientierter zu bewältigen.

Vorgeschichte und Anlass sind bei Konfliktgesprächen sorgfältig zu beobachten und zu analysieren. Die Vorgeschichte von Konflikten ist häufig versteckt, Konflikte schwelen oft lange, bevor sie offen ausbrechen. Vor Ausbruch werden schon viele kleinere, aber erfolglose Bewältigungsversuche gemacht, oder es wird in Abwehr und Vermeidungsverhalten ausgewichen, bis ein Konflikt unvermeidlich wird. Ein zweiter wichtiger Punkt ist wichtig zu wissen: Anlass und Grund eines Konfliktes sind häufig nicht identisch: Konflikte entzündeten sich an Nebenschauplätzen oder werden über Stellvertreterthemen ausgetragen; die Kerninhalte und Ursachen eines Konflikts müssen in der Regel erst eruiert werden (Berkel 1999, 40f.): Berkel unterscheidet fünf Dimensionen der Konflikt diagnose, die als Strukturelemente zur Klärung dienen können:

- die Streitpunkte (Sachverhalte oder persönliches Erleben, ähnlich/verschieden gesehen, Stellvertreter-/Kernthema, Positionen und Interessen),
- die Parteien (Personen, Organisationseinheiten, Stärken und Schwächen der Beteiligten, Beziehung, formelle Stellung im institutionellen Kontext),
- die Form (Sach-, Beziehungs-, Werte-, Verteilungskonflikt; klar oder diffus, vermeidbar/unvermeidbar, heiß oder kalt),
- der Verlauf (Auslöser, kritische Ereignisse, Diskurs oder Kampf, Verhaltensmuster, Erwartungen und Kampfbereitschaft),
- das Ergebnis (bewältigt/eingedämmt, Nutzen/Schaden).

Ziele und Inhalte: Es ist wichtig zu wissen, welche Anlässe oder Ursachen zum aktuellen Konflikt geführt haben. Man muss die Streitpunkte kennen, die in einem Konflikt auf dem Spiel stehen. Liegt ein Verteilungskonflikt, Wertekonflikt, Zielkonflikt oder Bewertungskonflikt vor? Konflikte haben immer eine emotionale und Beziehungs-Seite, aber: Geht es eher um sachliche Kontroversen, oder sind Beziehungskonflikte deutlich im Vordergrund? Die „Konfliktlandschaft“ (Glasl) muss im Gespräch geklärt und die offensichtlich genannten wie auch die subtilen oder versteckten Teile dieser Landschaft müssen erkannt werden, damit eine Konfliktsituation nicht nur vordergründig oder oberflächlich gelöst wird.

Personen und Persönlichkeiten: Die Wirkungen von Konflikten auf Menschen variieren. Meist werden Konflikte als negativ erlebt und beeinträchtigen unser Erleben und Handeln. Wir reagieren mit sozialen Stereotypen; Vorstellungen und Wahrnehmungen verengen sich, Gefühle der Sympathie, Sicherheit, Nähe sind beeinträchtigt, und unsere Integrität ist vielleicht verletzt. Wir könnten aber auch positive Chancen von Konflikten erleben, Konflikte zur Entwicklungsförderung und Überwindung von Stagnation provozieren und so Konfliktpotenziale nutzen wollen (s.o.).

Dass sich durch Konflikte Beziehungen verbessern lassen, dass der Zusammenhalt gefestigt werden kann u.Ä., das erfordert allerdings Eigenschaften, die

nicht von allen Menschen gleichermaßen erwartet werden können. Berkel beschreibt besonders *konfliktträchtige Persönlichkeiten* mit folgenden Merkmalen:

- mangelnde Kontaktfähigkeit,
- geringe Flexibilität,
- Rangansprüche und Geltungsstreben,
- geringe Frustrationstoleranz und Belastbarkeit und
- überzogene Konformität und Pessimismus.

Diese Merkmale bei Konfliktpartnern zu erkennen, hilft, mit Bewusstheit auf sie, ihre Persönlichkeit und ihr Kränkungs potenzial zu reagieren und so unnötige Eskalationen zu vermeiden (Berkel 1999, 44). Ebenso haben Menschen unterschiedliche Strategien der Konfliktbewältigung. Berkel unterscheidet (destruktive) Poker- und (konstruktive) Problemlösestrategien.

Damit Sozialpädagogen und Sozialarbeiter sich als konfliktfähige Personen im Umgang auch mit konfliktträchtigen Menschen zeigen, müssen sie nach Berkel einige persönliche Voraussetzungen erfüllen (Berkel 1999, 64) – hier eine Auswahl:

- Sie müssen in unübersichtlichen Situationen die eigenen Ziele im Auge behalten, sie müssen um die eigenen Stärken wissen und diese in den Dienst der Konfliktlösung stellen (Selbstwert und Dienst).
- Sie müssen momentan unklare oder widersprüchliche Situationen aushalten, Entscheidungen treffen und konsequent umsetzen (Belastbarkeit und Zielorientierung).
- Sie müssen sich eine unabhängige Meinung bilden, diese gegenüber Autoritäten vertreten, aber auch eigene Annahmen hinterfragen können (Selbstbestimmung und Einsicht).
- Sie brauchen Vertrauen in sich und andere und den Realitätssinn, um mit Enttäuschungen rechnen und leben zu können.
- Und schließlich brauchen sie die Balance, Werte vertreten zu können, aber auch tolerant zu sein.

Beziehungsstrukturen im Gespräch: In der systemischen Sichtweise werden Konflikte als Verschärfung von kommunikativen Teufelskreisen beschrieben, als „symmetrische Eskalation“ („Wie du mir, so ich dir“), bei der Rivalität und Konkurrenz vorherrschen, oder als „komplementäres Patt“, bei dem Partner sich gegenseitig in starren Rollenmuster verhärtet gegenüberstehen (Delhees 1994, 318). In beiden Mustern ist die Beziehung beeinträchtigt.

Die Machtverhältnisse von Konfliktparteien sind sehr unterschiedlich, jede hat ihr eigenes Machtpotenzial – Klienten können sich verweigern und durch

destruktives Verhalten Macht ausüben, Vorgesetzte ihre Machtposition ausnutzen (bis zur Kündigung). Die je spezifischen Machtmittel (Autorität, Sanktionsmittel, Verweigerung, Flucht aus der Situation u.a.) müssen bedacht sein.

Eine für Konfliktgespräche wesentliche Frage der Beziehungs- und Rollengestaltung ist, ob die Fachkraft selbst ein Konfliktpartner ist oder ob sie nicht involviert ist und nur die Gesprächsmoderation für andere Konfliktpartner übernimmt. Letzteres empfiehlt sich für das Konfliktgespräch immer dann, wenn Konflikte verhärtet sind, wenn sich die Person, die das Gespräch sucht, die doppelte Rolle (Gesprächsstrukturierung und Konfliktpartner) nicht zutraut oder wenn Eskalationsstufen vorangeschritten sind (Zweifel an der Person, schweres Misstrauen oder destruktives Verhalten).

Für den Konfliktpartner, der das Gespräch sucht, ist es wichtig, sich *nicht* als Gesprächsmoderator zu geben: In Konfliktsituationen wird die Anerkennung einer Gesprächsführung häufig aus Misstrauen oder Widerstand verweigert. Die das Gespräch suchende Person kann aber für „ihren“ Ablauf (Kreislauf kooperative Konfliktlösung) werben und ein Einverständnis darüber erzielen, oder ihre Themenstruktur über Ich-Botschaften durchzuhalten versuchen („Mir ist es wichtig, mit dir/Ihnen erst einmal über ... zu reden“). Was im Konfliktgespräch *mit* Moderation eine Moderationsaufgabe darstellt, muss durch den das Gespräch suchenden Konfliktpartner als „Vorsatzbildung“ erfolgen, ohne dass ein Recht auf die Durchsetzung dieses Musters bestünde (symmetrische Beziehungsstruktur, kein strukturelles Gefälle zwischen den Partnern).

Gesprächsform und -methoden: Konfliktgespräche finden meist erst dann statt, wenn Konflikte schon eine ganze Zeit gelaufen sind. Die Gesprächs- und Kooperationsbereitschaft kann nicht selbstverständlich vorausgesetzt werden.

Ein wesentlicher Teil der Gesprächsmethodik zielt deshalb darauf, überhaupt erst die Voraussetzungen für eine Kooperation im Gespräch herzustellen (Bereitschaft zum Gespräch, zum Öffnen von Positionen, zur momentanen Zurückstellung von Kränkungen u.a.). Wenn die Gesprächspartner sich nicht kooperationswillig zeigen, ist ein Konfliktgespräch sehr erschwert. Dann ist es besser, auf Aufschub und Bedenkzeit oder auf andere Gesprächsformen (z.B. mit externer Moderation) oder weitere vorläufige Lösungen (momentane Distanz, Moratorium usw.) zu verweisen.

Berkel setzt in seinem Modell zum Konfliktgespräch viel Zeit dafür ein, diese unabdingbaren Voraussetzungen der Kooperation herzustellen. In vielen anderen Modellen der Konfliktarbeit wird diese persönliche Dimension vernachlässigt. Durch das Selbstmanagement im Vorfeld von Konfliktgesprächen wird es möglich, den konflikttypischen Stress erheblich zu reduzieren.

9.1.2 *Der Kreislauf kooperativer Konfliktlösung*

Es gibt in der Literatur der Konfliktbewältigung viele Modelle, wie Konflikte angegangen werden können. Es werden hier zwei Modelle vorgestellt, die sich in der Praxis bewährt haben (Berkel 1999; Redlich 1997b).

Berkel beschreibt einen Kreislauf kooperativer Konfliktbewältigung, der sich für Konflikte eignet, wie sie im Alltag auftreten. Solange Konflikte noch nicht stark verhärtet sind, kann diese Vorgehensweise dazu dienen, schnell und pragmatisch darauf zu reagieren und vor allem den eigenen psychischen Zustand im Konflikt zu stabilisieren, um gelassener und angemessen zu reagieren. Konfliktlösung erscheint als Kreislauf, der auf der Hoffnung beruht, eine Spiralbewegung von Selbstberuhigung, besserer Kooperation und wachsendem Vertrauen zu erreichen.

Das Modell wird hier gewählt, weil es handlungstheoretisch und kommunikationspsychologisch sehr gut fundiert ist. Besonders die Kombination der Selbstregulation von Emotionen (Ärger und Aggression) mit Beziehungsmanagement und einer strukturierten Lösung der konfliktauslösenden Probleme sind für Konfliktsituationen in der Sozialen Arbeit besonders hilfreich.

Für Berkel beginnt die Konfliktarbeit bei der eigenen Person. Ohne Kontrolle der bei Konflikten häufigen Erregung findet kein Gespräch statt, denn Wut und Aggression sind in Konfliktgesprächen unbrauchbar.

In einem zweiten Schritt (erst wenn man sich selbst soweit nötig entspannt, beruhigt und unter Kontrolle hat) thematisiert Konfliktarbeit die Beziehungsebene, die ja bei Konflikten tief greifend gestört ist. Die Bereitschaft zu offener Kommunikation wird geklärt und ein Schritt in Richtung Vertrauen auf eine faire Konfliktbewältigung vollzogen.

Erst im dritten Schritt, wenn diese personalen, beziehungsbezogenen und kommunikativen Voraussetzungen vorhanden sind, wird auf den eigentlichen Konflikt eingegangen.

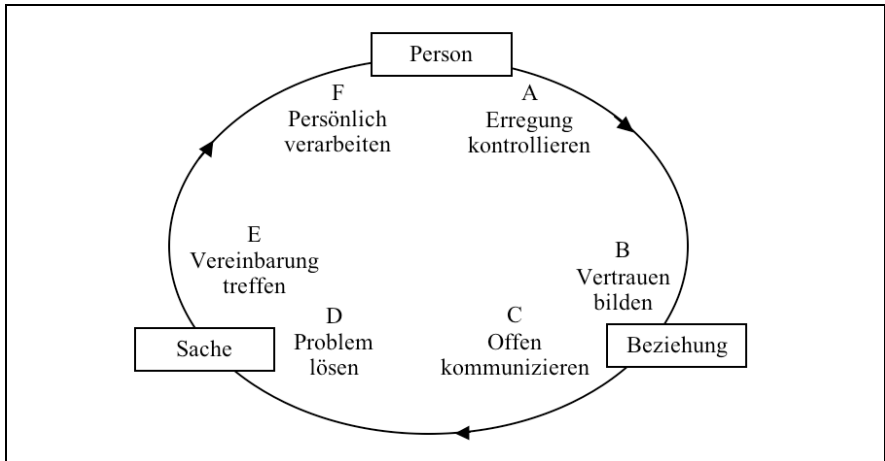


Abb. 30: Kreislauf kooperativer Konfliktlösung (Berkel 1999, 77ff.)

1. Erregung kontrollieren (selbstbezogene Aspekte)

Konflikte sind mit einer erhöhten Erregung verbunden, die einen emotionalen und gedanklichen Aspekt hat: Wir sind wütend, ärgern uns über den/die Konfliktpartner und beschäftigen uns meist mehr, als uns lieb ist, mit der Konfliktsituation. Die Funktion dieser Erregung ist es, die Energie aufzubringen, die zur Konfliktlösung nötig ist (Berkel 1999, 80f.). Diese notwendige Erregung zur Konfliktlösung hat aber zwei destruktive Extremtendenzen – Wüten oder Verdrängen: Wenn Konflikte zu bedrohlich werden, können sie verdrängt oder in Wut ausagiert werden.

Jede Konfliktlösung beginnt im Inneren des Einzelnen: Für Konfliktgespräche ist es wichtig, Bewusstheit über den Konflikt herzustellen und gleichzeitig die eigene emotionale Erregung zu dämpfen und nicht jeden Zorn und Ärger auf den anderen loszulassen. Es ist eine Kernvoraussetzung reifer Konfliktpartner, dass sie sich und andere Beteiligte im Gespräch daran hindern, andere anzugreifen und zu verletzen, dass sie in sich das Bedürfnis nach Beruhigung wecken und Gedanken entwickeln, wie sie den Konflikt am besten in den Griff bekommen.

Die direkte Kontrolle der Erregung erfolgt durch bewusste Entspannungstechniken, wie sie im autogenen Training oder in der progressiven Muskelentspannung trainiert werden, sowie durch konstruktive Gedanken und zielgerichtete Aktionen in Richtung Konfliktlösung. Benien rät dazu, im Gespräch

- auf die eigenen körperlichen Warnsignale zu achten,
- die Reizworte zu kennen, die einen auf die Palme bringen,
- Vorwürfe bewusst zu überhören und zu übergehen,
- sich nicht aus dem Gleichgewicht bringen zu lassen,
- zwischen der Rolle des Konfliktpartners und seiner Person unterscheiden,
- aus Droh- und Strafgebärden auszusteigen und
- mit ungewohntem Verhalten zu reagieren.

Ungewohnte Verhaltensweisen wie Humor, konstruktive Irritation, spielerische Gesten oder eine entwaffnende Bemerkung können Eskalationsmuster durcheinanderbringen. Dafür Rezepte zu finden, ist schwierig, sie müssen in jeder Situation neu gefunden werden. Berkel gibt einige Beispiele: „Du Scheißkerl – auch in dir steckt etwas Gescheites, lass uns das mal rausholen.“ – „Deine Wut ist imponierend, willst du mal meine kennenlernen?“ Papst Johannes XXIII. meinte z.B. zu einem Arbeiter: „Ist das nötig, so gottlos zu fluchen, kannst du nicht einfach ‚Scheiße‘ sagen wie ich?“ (Berkel 1999, 83).

2. Vertrauen bilden (*beziehungsbezogene Aspekte*)

Gespräche werden hier als kooperative Problemlösung verstanden. Kooperation setzt Vertrauen voraus, und das ist eine Voraussetzung, die in Konfliktsituationen meist nicht mehr gegeben ist. Je nach Eskalationsstufe eines Konfliktes (Zweifel am Verhalten, Zweifel an Personen, Absicht zur Schädigung von Personen) sind Misstrauen oder sogar Feindseligkeit die psychische und soziale Realität der Beteiligten im Gespräch: Um überhaupt die einem Konflikt zugrunde liegenden Probleme erörtern zu können, muss in den nächsten beiden Schritten die Beziehungsebene so weit gestärkt werden, dass Problemlösung überhaupt in Betracht gezogen werden kann. Der nächste Schritt nach Berkel ist deshalb die Bildung von Vertrauen. „Um Konfliktpartner für eine offene Konfliktlösung zu gewinnen, ist Vertrauen unerlässlich“ (Berkel 1999, 86). Vertrauenssituationen sind nach Berkel durch vier Merkmale gekennzeichnet:

- *Ambivalenz*: Vertrauen heißt ein Risiko eingehen, das gute, aber auch schlimme Auswirkungen haben kann. Das Sprichwort „Trau – schau wem“ drückt dies treffend aus.
- *Abhängigkeit*: Wer vertraut, liefert sich aus und macht sich abhängig von dem, dem er vertraut.
- *Hohe Verlustkosten*: Die Folgen enttäuschten Vertrauens sind schlimmer als der mögliche Gewinn erfüllten Misstrauens.
- *Zuversicht*: Trotzdem entscheidet sich eine Person, Vertrauen zu gewähren. Ohne die Zuversicht, dass es belohnt wird, würde sie dies nicht tun.

Während Misstrauen in Konfliktsituationen eine fast reflexhafte Reaktion auf Bedrohung ist, benötigt die Bildung von Vertrauen eine bewusste Entscheidung, die, bedingt durch die Verletzlichkeit, ein hohes Maß an Selbstbewusstsein voraussetzt. Berkel empfiehlt folgende Verhaltensweisen zur Vertrauensbildung:

- *Selbstoffenbarung*: Sich öffnen und persönlich riskieren: eigene Vorstellungen und Empfindungen mitteilen,
- *Realismus*: mit realistischen Vorschlägen dem anderen entgegenkommen,
- *Schonend reagieren*: Chancen, den anderen über den Tisch zu ziehen, bewusst nicht nutzen, auch nicht signalisieren, dass man es hätte tun können,
- *Absichten (meta)kommunizieren*: sicherstellen, dass eigene Motive/Absichten nicht als Täuschung verstanden werden (Berkel 1999, 87).

3. *offen kommunizieren (beziehungsbezogene Aspekte)*

Das Ziel der nächsten Phase ist es, das gewonnene und noch labile Vertrauen zu festigen, bevor man sich der eigentlichen (sachlichen oder emotionalen) Problemlösung zuwendet. Berkel nennt dafür zwei Gründe: Zum einen liege unter jedem Sachkonflikt auch ein Beziehungsmuster – Sache und Beziehungen stünden immer in einem Wechselverhältnis; zum anderen gelte es, die in unserer Arbeitswelt vorherrschenden geschlossenen Kommunikationsmuster (strategisch, überlegen, sachlich) durch offene Muster (spontan, partnerschaftlich, einfühlsam) zu ersetzen.

Um offene Kommunikation zu ermöglichen, braucht es einen *ruhigen Ort*, *genügend Zeit*, eine eventuell vermittelnde *neutrale dritte Partei*, falls eine Partei sich unterlegen fühlt, hilflos ist oder von starken Gefühlen wie Angst oder Wut beherrscht wird. Zur Schaffung offener Kommunikation gehört auch, Sichtweisen und Gefühle, die sich häufig in Killerphrasen, Vorwürfen oder Beschuldigungen versteckt äußern, ernst zu nehmen. Konfliktgespräche benötigen besonders gutes aktives Zuhören.

Mit einem konkurrenzorientierten, strategisch denkenden, „pokernden“ Konfliktpartner in eine offene Kommunikation zu kommen, ist erheblich erschwert – es braucht eine entschlossene Haltung, sich von der Angst zu verlieren nicht hinreißen zu lassen, sondern verständigungsorientiert zu bleiben. Es gibt Situationen, in denen eine kooperative Haltung scheitert; häufiger hilft aber der entschiedene Wille zur Kooperation letztlich, auftrumpfendes und dominantes Verhalten einzudämmen. Berkel empfiehlt,

- die Vorteile der kooperativen und die Nachteile der konkurrierenden Konfliktbehandlung zu nennen (Win-win-Situation vs. kurzfristiger Sieg und Eskalation),
- an das Selbstbild des anderen zu appellieren und demokratisch-faire Auseinandersetzung als Zeichen reifer Personen zu deuten,

- durch „Entpersönlichung“ zu entschärfen, d.h., auf Rollen, strukturelle und institutionelle Zwänge hinzuweisen,
- den Konfliktpartner darauf hinzuweisen, dass er oder sie für eine befriedigende Lösung unentbehrlich ist (Berkel 1999, 95).

4. Problem lösen (Sachebene, Konfliktthema)

Erst jetzt können die Gesprächsphasen, die wir von anderen Gesprächsformen (Klärungs-, Beratungsgespräch) her kennen, in sinnvoller Weise zur Geltung kommen. Der erste Schritt, die Problemdefinition, bedarf im Konfliktgespräch besonderer Sorgfalt, weil die Problemsichten gerade im Konflikt verschieden sind. Gegensätzlichen und unvereinbaren Problemdefinitionen liegen häufig „Entweder-oder“-Muster in einem strikten Schwarz-Weiß-Denken zugrunde. Diese Muster in „Grautöne“ aufzulösen, zu einem „Sowohl-als-auch“, hilft, die beiden Seiten einander näherzubringen. Allerdings kann nun nicht bereits Einverständnis vorausgesetzt werden, wenn man sich nicht erneut in Streitigkeiten verstricken will.

Eine gemeinsame Problemdefinition der Konfliktparteien herzustellen, ist bereits ein großer Schritt auf dem Weg zur Lösung. In Konflikten ergeben sich Lösungen selten von alleine: Sie müssen häufig mühsam gefunden werden. Die dafür passende Haltung beschreibt Berkel als unnachgiebig im Anspruch, flexibel im Suchverhalten (Berkel 1999, 98): Lösungen kommen leichter zustande, wenn Durststrecken ausgehalten werden und Rat von anderen Personen willkommen ist. Auch muss klar sein, dass es nicht darum geht, einen der Konfliktpartner umzuerziehen, sondern darum, Barrieren auszuräumen.

Lösungen zu (er-)finden, ist en vogue, lösungsorientiert zu denken eine Modeerscheinung in der gegenwärtigen Beratungs-, Coaching- und Therapielandchaft (De Jong & Berg 1999). Gute Lösungen zu finden, ist schon in Beratungsgesprächen keineswegs so trivial, wie dies gelegentlich durch süffisante Titel suggeriert wird: In Konfliktgesprächen werden zusätzliche Bedingungen nötig. Berkel nennt einige, die zu besseren Lösungen in Konflikten führen können.

Beide Seiten können wenigstens Teile ihrer Absichten verwirklichen – und ebenso wichtig: Beide Seiten erkennen, dass mindestens Teile ihrer Ängste und Befürchtungen gegenstandslos sind. Gerade deshalb ist es so wichtig, Befürchtungen in Konfliktlösungen ernst zu nehmen. Lösungen beziehen sich also auf Wünsche und Befürchtungen der beiden Seiten, auf neue Lösungen und auf wechselseitige Konzessionen: Es ist situativ zu entscheiden, wann Zugeständnisse hilfreich sind, welche Wünsche erfüllbar und zentral für einen Konflikt sind oder wie neue Lösungen (Minderung von Druck, Schaffung von Ressourcen von außen, Entlastung von Zwängen oder Regeln) eingeführt werden können. In jedem Fall sollen die Gesprächspartner ihr Gesicht wahren können. Als Arbeitsregeln hält Berkel fest, dass

- eine gemeinsame Problemdefinition zentral ist,
- Lösungssuche mit Zähigkeit und Flexibilität betrieben werden muss,
- bei Entscheidungen beide Seiten ihr Gesicht wahren können sollten,
- Befürchtungen wenigstens teilweise entkräftet und Wünsche wenigstens teilweise erfüllt werden sollten,
- die Suche nach neuen Lösungen zuweilen auch externe Ressourcen und die Veränderung von Rahmenbedingungen voraussetzt und
- Zugeständnisse und wechselseitige Kompensationen auch unbequeme Entscheidungen erleichtern.

5. Vereinbarung treffen

Vereinbarungen stehen, wie bei anderen Gesprächsformen, auch hier am hoffentlich gelungenen Ende eines Gespräches. Sie müssen fixiert werden – zum Schutz vor strategisch-konkurrenzorientierten Versuchungen und als Bekräftigung des Willens zu realistischen Entscheidungen. Vereinbarung entlasten, sie entziehen eine Entscheidung dem Raum der persönlichen Willkür und machen sie nachvollziehbar, sie entlasten von permanenten Kontrollen und verankern (auch rituell) die Einigung. Damit Vereinbarungen auch eingehalten werden, müssen einige Bedingungen erfüllt sein: Sie stellen gleichzeitig die Arbeitsregeln für den Umgang mit Vereinbarungen dar. Gute Vereinbarungen

- verstoßen nicht gegen zentrale Interessen der Parteien,
- basieren auf einem Mindestmaß an Vertrauen,
- sind klar und widerspruchsfrei formuliert,
- sind auch anderen Beteiligten bekannt,
- klären konkrete „Do’s and Don’ts“ der Vereinbarung,
- regeln Sanktionen und
- belohnen das Beachten der Regelungen.

6. Persönlich verarbeiten

Den Schlussteil des Konfliktgesprächs bildet die persönliche Verarbeitung. Ist die Beziehung und Konfliktlösung schon tragfähig genug, kann dies in einem Blitzlicht oder in einer Schlussrunde des Konfliktgesprächs geschehen, sind die Beziehungen noch labil, geschieht es besser außerhalb des Gesprächs.

Eine offene Runde am Ende eines Konfliktgesprächs setzt bereits relativ unbeschwerte Kommunikation voraus: Es kann sein, dass ein neues Miteinander erst langsam wachsen und eine neue Beziehung erst geschaffen werden muss, bis ein unbefangener Umgang wieder möglich ist. Dafür braucht es Zeit. Es ist deshalb günstig, beim Neuanfang nach Konflikten von realistischen Erwartungen auszugehen und den Zeitfaktor zu berücksichtigen.

In der persönlichen Verarbeitung muss auch damit gerechnet werden, dass es Rückschläge im Konflikt geben kann, und dass dann der Prozess von Neuem beginnen muss. Berkel redet deshalb von Konfliktbewältigung und nicht von Konfliktlösung (Berkel 1999, 62). Und zuletzt ist es natürlich auch im Bereich des Möglichen, dass Verletzungen und Kränkungen so tief gehen, dass eine Versöhnung nicht erreichbar ist. Dann sollten die Konfliktpartner auf Distanz gehen und sollten konstruktive Formen der Trennung oder Auflösung einer Beziehung im Konfliktgespräch gesucht werden.

9.1.3 Hinweise und Arbeitsregeln für Konfliktgespräche

Es ist nicht einfach, die vielen Dimensionen eines Konfliktgesprächs gleichzeitig präsent zu halten, zumal durch Anspannung und Erregung planmäßiges Handeln zusätzlich erschwert sind. Die Arbeitsregeln sind auch in der Zusammenfassung noch komplex genug: Hilfreich in Konflikten ist es,

- Wut und Aggression zurückzuhalten („Wut ist unbrauchbar“),
- bewusst Beruhigung zu suchen: eigene Reizfaktoren wahrzunehmen und bewusst zu kontrollieren,
- direkt auf konstruktive Ziele zu fokussieren,
- den Konflikt realistisch zu sehen: einzugrenzen statt auszuweiten,
- aus Droh- und Strafgestalten bewusst auszusteigen,
- konstruktive Irritation zu nutzen,
- auf eigene Schädigungsabsichten zu achten und dann evtl. vermittelnde Personen hinzuzuziehen,
- Vertrauen bewusst zu wagen, sich positiv zu „riskieren“,
- eigene Gefühle offenzulegen,
- verletzte Stellen beim ändern bewusst zu schonen,
- Zeit, Raum und evtl. eine dritte Person zu organisieren,
- Vorteile und Nachteile deutlich zu machen (Win-win vs. Loose-loose),
- systematisch, gleichzeitig zäh und realistisch Lösungen zu suchen,
- zentrale Interessen und Befürchtungen zu berücksichtigen,
- Vereinbarungen zu fixieren, mindestens klar zusammenzufassen,
- persönlich zu verarbeiten (Rachegefühle abklingen zu lassen, Enttäuschungen zu verarbeiten, Erreichtes zu würdigen, innerlich Ja zu sagen zur Vereinbarung,
- Gesichtsverlust, Bekehrungs- oder Umerziehungsversuche zu vermeiden,
- im Kontakt zu bleiben,
- eigene Interessen bestimmt, freundlich, deutlich zu vertreten,
- Angriffe, Herabwürdigungen, Lächerlichmachen zu unterlassen und

- über Dinge, die nicht den Konflikt betreffen, normal zu reden!

Diese Hilfen gelten für Konfliktgespräche, in die Fachkräfte der Sozialen Arbeit selbst involviert sind. Sie verändern sich nicht grundsätzlich, wenn sie als Gesprächsführende Konflikte von anderen Personen im Gespräch moderieren sollen. Ab der Eskalationsstufe des Zweifels an Personen sollten dritte Personen die Vermittlung übernehmen und die Funktion der Kontaktbrücke, der allparteilichen Vermittlerin und des Anwalts einer guten Konfliktlösung übernehmen. Dies können unterschiedliche Drittpersonen sein – im Dienst auf einer Wohngruppe die Kollegin, ein Vorgesetzter oder auch externe Berater oder Supervisoren. Der Rahmen der Gespräche kann mit den bereits erwähnten Phasen des Einstiegs (Kontaktaufnahme, Situationsklärung, Rahmen, Arbeitsbündnis) und dem Abschied gerahmt werden. Die anderen Phasen bleiben dieselben.

9.2 Das Krisengespräch

Hier kann keine umfassende Einführung in die Krisenintervention geleistet werden (Fritz 2004), es wird im Folgenden auf das Führen von Krisengesprächen fokussiert. Anhand der Strukturmerkmale von Gesprächen werden aber die wesentlichen Bedingungen – die „Wahrheit der Situation“ (Schulz von Thun 2002, 273) – von Krisengesprächen beleuchtet. Anschließend werden ein Gesprächsphasenkonzept und Arbeitsregeln für Krisengespräche erarbeitet.

Für die Bearbeitung von kleineren Krisen, die in der sozialarbeiterischen und sozialpädagogischen Arbeit auftauchen, sollten diese Regeln erste Orientierung geben. Sie sollen ausdrücklich auch für die Grenzen der eigenen Kompetenzen sensibilisieren, sodass Fachkräfte frühzeitig andere Hilfeinstanzen für ihre Klienten in Anspruch nehmen (psychotherapeutische Begleitung, stationäre Einweisung, spezialisierte Krisendienste oder -einrichtungen).

Fachkräfte der Sozialen Arbeit sind je nach Handlungsfeld häufig mit Krisen von Klienten konfrontiert. Krisen beinhalten für Klienten wie Fachkräfte einige Chancen, aber auch erhebliche Risiken. Wer Psychatrieeinweisungen, Eskalation von Gewalt, Suizide von Klienten und die vorangehenden Extremsituationen erlebt hat, weiß, wie schwer die Belastungen, wie hoch der Druck auf alle Beteiligten und wie heikel angemessene Reaktionen sind und welche Spuren es bei Klienten wie Fachkräften hinterlassen kann, wenn Krisenintervention misslingt und aus Krisen Katastrophen mit Gewalttaten oder Suiziden werden.

Soziale Arbeit begegnet in der Breite der Handlungsfelder allen möglichen Formen von Krisen, seien es gesundheitliche, materielle, soziale oder psychische Krisen: Wir unterscheiden entwicklungsbedingte *normative kritische Lebensereignisse* wie die Pubertät und *nicht-normative Krisen*, wie den plötzlichen Tod eines Angehörigen, Scheidung, Arbeitslosigkeit oder Heimplatzierung (Schnee-

wind 1999). Dies sind *bestehende Krisen*, die zum Kontakt mit der Sozialen Arbeit führen. Eine zweite Möglichkeit sind *Krisen innerhalb eines Hilfeprozesses*, z.B. während eines stationären Aufenthalts oder Beratungsprozesses, wie suizidale Krisen, Rückfälle im Suchtbereich oder psychotische Krisen.

Eine Krise ist ein Geschehen, das einen deutlichen Einschnitt oder Wendepunkt im normalen Verlauf des Lebens darstellt. Krisen beinhalten häufig extreme Situationen und Erlebnisse und als Reaktion darauf extreme Gefühle und Handlungen. In der Krise geht den Betroffenen oft die Orientierung und der (Lebens-)Sinn verloren. Auch die Vollständigkeit der Wahrnehmung geht mehr oder weniger verloren, und die Sicht auf Auswege scheint verstellt (Rahm 1999). Entwicklungspsychologisch lässt sich eine normative oder Entwicklungskrise deuten als ein notwendiger Übergang auf ein höheres Entwicklungsniveau (Erikson 2008). Im systemischen Verständnis reden wir von Krise, wenn ein System durch Belastungen in einer Weise aus dem Gleichgewicht gekommen ist, dass erprobte Bewältigungsstrategien keine Restabilisierung mehr ermöglichen. Subjektiv erlebte Schwierigkeiten und Bewältigungsmöglichkeiten klaffen dabei auseinander (Weber 2003, 73).

Eine Krisenintervention besteht aus mehreren Gesprächen und zusätzlichen stabilisierenden Maßnahmen, welche die Krise bewältigen helfen und Eskalationen verhindern sollen: Bei Fremd- oder Selbstgefährdung gehört die Zusammenarbeit mit Psychiatern/Therapeuten, Angehörigen und Umfeld zwingend zu diesen Maßnahmen, Klinikeinweisungen können ein Mittel der Wahl sein. Die Behandlung von Suizidalität, drohenden Gewalthandlungen oder posttraumatischen Belastungsstörungen (Traumata) gehören in die Hand von ausgebildeten Fachärzten oder Psychotherapeuten. Fachkräfte der Sozialen Arbeit sollten sich und ihre Institution nicht überfordern oder überschätzen.

Nach der Krisentheorie sind akute Krisen in vier bis sechs Wochen abgeschlossen, dann haben Klienten den Höhepunkt der Krise überwunden (Fritz 2004, 171). Die Dichte von Beratungssitzungen oder Gesprächen im stationären Kontext wird dabei stark erhöht, aber zeitlich begrenzt. Kontinuierliche Begleitung durch Gespräche stellen für Klienten einen Anker und sicheren Ort dar, sie geben Struktur und Orientierung.

Der zeitliche Verlauf von Kriseninterventionen kann wie folgt beschrieben werden:

- Im *Erstgespräch* wird geklärt, wo die Probleme, die Auslöser für die Krise, aktuelle Gefährdungen, aber auch Chancen und Fähigkeiten zur Bewältigung liegen. Die Anerkennung der Krise steht im Vordergrund. Ziele und der Rahmen der Krisenintervention werden geklärt. Es werden Vereinbarungen für den Fall einer Krisenverschärfung getroffen (Selbst- und Fremdgefährdung) und die Zusammenarbeit mit entsprechenden Fachpersonen vorge-

dacht. Weiter werden das gemeinsame Vorgehen, die Häufigkeit der Gespräche und weitere Unterstützungsmaßnahmen vorbesprochen.

- Die *begleitenden Gespräche* konzentrieren sich auf die Krisenbewältigung und Stützung, thematisieren das Befinden des Klienten, seine emotionale und soziale Situation, das Wirken von Bewältigungsversuchen und positive Handlungsmöglichkeiten. Sie fokussieren auf Stärken und Erfolge, reflektieren und optimieren die Entlastung während einer akuten Krise, unterstützen die Realitätskontrolle und -wahrnehmung und fördern sowohl innere Kräfte als auch das soziale Netz.
- Nach vier bis sechs Wochen sollte eine akute Krise abgeschlossen sein. In einem Abschlussgespräch wird geklärt, ob die Krise tatsächlich überstanden ist und sich der Klient auf gutem Weg zu einer neuen Balance von Belastungen und Bewältigungsfähigkeiten befindet. Nun können neue Ziele vereinbart werden; man kehrt zum Betreuungs- oder Beratungsalltag zurück, oder die Intervention wird beendet.
- In beiden Fällen sollte aber ein Nachfolgegespräch („Follow-up“) nach einer definierten Zeitspanne vereinbart werden, was Sicherheit und einen Anlaufpunkt geben kann (Weber 2003, 76)

9.2.1 Strukturmerkmale von Krisengesprächen

Gerade in Krisensituationen ist es für Fachkräfte der Sozialen Arbeit unerlässlich, soziale Struktur, Kontext und Merkmale der Krisensituation genau zu kennen und zu berücksichtigen, um die „Wahrheit der Situation“ in dieser besonders belasteten Gesprächssituation zu erfassen.

Kontext von Krisengesprächen (allgemeine Situation, Auftrag, Institution, Aufgabe): In Krisen sind Personen oder Systeme „labilisiert“. Solche Krisen können entwicklungsnotwendig, aber auch in höchstem Maß entwicklungsgefährdend sein. Krisen sind überraschend, akut und bedrohlich. Dabei besteht immer Gefahr, dass bezüglich Verhalten, Erleben oder Lebenssituationen Weichen falsch gestellt werden – nicht selten mit langfristigen Konsequenzen: In Krisen haben kleine Ursachen oft große Wirkungen (Weber 2003, 72f.). Der Kontext jeder Krise ist die Labilisierung einer Lebenssituation, meist in mehreren Lebensbereichen. Viele Krisen sind multidimensional, häufig wird die Destabilisierung durch Kumulation von mehreren Faktoren herbeigeführt (Scheidung plus Arbeitslosigkeit plus Krankheit). Als Auslöser wirkt häufig ein kritisches Lebensereignis oder die Verschärfung lang andauernder Belastungen. Krisenintervention ist grundsätzlich eine interdisziplinäre Aufgabe: Die Vielfalt der betroffenen Lebensbereiche verlangt in der Regel ein koordiniertes Vorgehen mehrerer Dienste aus dem Gesundheits- und Sozialwesen. Alleingänge von Fachkräften sind riskant und kontraindiziert.

Krisen verlaufen phasenförmig. In einer Stabilisierungsphase entsteht ein dauerhaftes Ungleichgewicht zwischen Bewältigungsmöglichkeiten und Schwierigkeiten, das in einer Turbulenzphase zunehmend eskaliert. Krisen haben einen Höhe- und Wendepunkt mit charakteristischem Ausgang: glückliche Bewältigung durch konstruktive Neuorganisation, „Rebound“, d.h. Zurückgeworfenwerden mit einem neuen Anlauf, oder Dekompensation und Verschlechterung der Situation (Rahm 1999).

Der Auftrag von Fachkräften der Sozialen Arbeit im Rahmen der eigenen Institution verändert sich in Krisenfällen von Klienten zwingend: Der vereinbarte oder gegebene Auftrag tritt in den Hintergrund, das primäre Ziel sozialarbeiterisch-sozialpädagogischen Handelns ist es nun, die Krise zu bewältigen. In der sozialarbeiterischen Beratung z.B. geht es in erster Linie darum, den Betroffenen zu helfen, dass sie den momentanen Zustand der Überforderung, der Hilflosigkeit, der Hoffnungslosigkeit oder Desorientierung überwinden können. „Weder Schuldensanierung, Rekonstruktion der Lebensgeschichte noch Veränderung von Lebensgewohnheiten stehen jetzt im Vordergrund“ (Weber 2003, 73). Die Aufgabe der Fachkräfte besteht in der Stabilisierung von Klienten und in der Prävention von Risiken oder Affekthandlungen.

Krisen können Institutionen und ihre Fachkräfte auch überfordern: Krisensituationen rufen nach Abstützung durch speziell ausgebildete Fachkräfte, sie sollten nicht ausschließlich in der Zweierbeziehung bearbeitet werden: Das professionelle Handeln sollte durch Supervision oder kooperative Beratung abgestützt werden, weitere Fachkräfte sollten frühzeitig hinzugezogen werden (Therapeuten, Psychiater, Ärzte). Krisen von Klienten betreffen je nach Institution auch Teams, Kollegen und Mitklienten. Sie sollten betroffenen Personen im Umfeld in Absprache mit dem Klienten mitgeteilt werden, damit Verständnis und Unterstützung auch von anderen Personen gegeben und Verunsicherung reduziert werden kann. Schließlich sollte frühzeitig erkannt werden, wann eine Institution mit einer Krise überfordert ist und die Klienten an spezialisierte Einrichtungen wie Krisendienste oder die Psychiatrie abgegeben werden sollten.

In der *Vorgeschichte* von Krisengesprächen findet sich meist eine schon prekäre Balance von Anforderungs- und Bewältigungskonstellationen (Lebensveränderungskrisen durch schleichende Dekompensation psychischer Krankheiten, Entgleisung von Suchtkarrieren, biografische Übergänge) oder traumatische Ereignisse (traumatische Krisen durch Gewalterfahrungen, Tod von Angehörigen, Kündigung, Invalidität, Unfall usw.). Die Dekompensation dieser Balance führt dann meist zum Anlass einer Intervention. Krisen geht meist eine Vielzahl von nicht gelingenden Bewältigungsversuchen voraus (auch bei traumatischen Krisen), ihr Mislingen führt in die Krise. Die dafür von Menschen aufgewendete Energie ist beträchtlich, die Folge ist hoher Stress der Betroffenen, weil ein

Großteil der eigenen Kräfte für die Krisenbewältigung verbraucht wird. Krisen sind akute und schwere Stresssituationen (Müller & Scheuermann 2004, 59).

Ziele und Inhalte: Die Ziele und Inhalte sonstiger Beratungs- oder Betreuungsaufträge rücken in der Krise in den Hintergrund; die Bewältigung der Krise und eine schnelle Stabilisierung und Verhinderung von Eskalationen oder Kurzschlusshandlungen sind das Ziel in Krisengesprächen. Die heftigen Gefühle von Hilflosigkeit, Trauer, Wut oder Resignation, die mit Krisen verbunden sind, werden verstärkt zum Gegenstand im Gespräch – mehr, als dies sonst der Fall wäre. Der Ausdruck und die Verarbeitung dieser Gefühle stehen neben Bewältigungsstrategien im Vordergrund.

Personen und Persönlichkeiten: Die Personen, mit denen wir in Krisen zu tun haben, weisen durch ihre Krisensituation gewisse Gemeinsamkeiten auf, die Fachkräfte kennen und erkennen müssen: Sie sind aus der normalen Bahn geworfen, labil und in ihrem Denken, Handeln und Fühlen beeinträchtigt. Dies schließt auch Kurzschlusshandlungen ein. Die Krisenzeichen bei Klienten gilt es im Gespräch unbedingt zu berücksichtigen. Belardi nennt folgende „objektive Krisenzeichen“ (Belardi 2001, 83): psychosomatische Erkrankungen, psychotische Symptome, Suizidgedanken, Suchttendenzen, Strukturverlust im Alltag, Kontakt- und Beziehungsveränderungen, extreme Gefühle, Ausagieren, verengter Blickwinkel. Als weitere Warnsignale nennt er Unerreichbarkeit, Spaltungstendenzen, Erstarrung, Enge, Angst, Resignation, Hoffnungslosigkeit und Erschöpfung. Der hohe Stress, unter dem Klienten in Krisen stehen, wurde bereits erwähnt, er beeinträchtigt Denken, Fühlen und Handeln bis zu wahrnehmbaren Beeinträchtigungen.

Auch bei den Fachkräften können Krisen von Klienten ambivalente Gefühle und eine erhöhte Anspannung auslösen: Die Angst z.B. vor einem Suizid kann auch Fachkräfte dazu verleiten, irrational zu handeln. Sie können die Krise unterschätzen; zuweilen werden aber auch die eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen, die Krise mit Klienten durchzustehen, überschätzt. Hier sind Supervision, kooperative Unterstützung und Zusammenarbeit mit anderen Fachkräften wichtig.

Beziehungsstrukturen im Gespräch: Auch die genannten situativen Bedingungen im Gespräch (Rollen, Machtverhältnisse, Beziehungen, Kommunikation) verändern sich in der Krise: Die Rollen werden noch komplementärer, da Fachkräfte ihre innere Distanz zu einer Krise, ihre Stabilität im Umgang und die Anteile rational-zielorientierten Handelns noch verstärken und in der Kommunikation noch deutlicher Halt, Stütze und Orientierung geben müssen. Direktive Gesprächsführung, Maßnahmen oder Eingriffe zur Entlastung und Stützung sind legitim.

Gesprächsform und -methoden: Das methodische Handeln im Krisengespräch ist zum einen stark strukturierend, an der Gegenwart und nahen Zukunft orientiert, zum anderen ermöglicht die gesprächsführende Person die Verarbeitung schwieriger Gefühle, die mit Krisen verbunden sind. Die Arbeitsschritte des Beratungsgesprächs bleiben erhalten, sie konzentrieren sich aber auf unterstützende Strukturen, auf Ressourcen und auf Stabilisierung von Situation und Person: Das bedeutet, dass z.B. Konfrontationen, das Durcharbeiten von Problemen oder Kritik in Krisen nicht angezeigt sind, weil sie die Krise verschärfen.

Das Durcharbeiten von psychischen Anteilen, Traumatisierungen oder posttraumatischen Belastungsstörungen sollte der psychotherapeutischen Arbeit überlassen werden, es sei denn, Fachkräfte der Sozialen Arbeit verfügten selbst über eine entsprechende Ausbildung und einen solchen beruflichen Auftrag, der dies ermöglicht.

Für Arbeitsfelder, zu denen eine so grundlegende Einführung wie dieses Buch Instruktionen gibt, geht es um Entlasten, Stützen, Stabilisieren, die Ressourcenerschließung und Perspektivenschaffung in der Krisenintervention. Die therapeutische Behandlung sollte von entsprechend ausgebildeten Fachleuten übernommen werden.

9.2.2 Gesprächsphasenkonzept für Krisengespräche

1. Kontakt/Situationsklärung: Begrüßung, Rapport, Rahmen

Wie in anderen Gesprächsformen auch stehen Begrüßung und Kontaktaufnahme am Anfang. Häufig ist der Einstieg ins Gespräch von Anfang an begleitet von starken emotionalen Äußerungen. Klienten in einer Krise kommen verwirrt, deprimiert, in Zorn oder Resignation. Sie äußern widersprüchliche Gefühle und sind in ihrer Handlungsfähigkeit und Rationalität eingeschränkt. Starke Emotionen, wie sie in Krisen auftreten, beeinflussen Denken und Handeln stark, und Klienten stehen meist unter krisenbedingtem Stress.

Der erste Schritt im Gespräch besteht darin, die Krise anzuerkennen und das Befinden des Klienten (auch irritierende Äußerungen) zuzulassen und ernst zu nehmen; dies gilt besonders für suizidale Äußerungen (Weber 2003, 74). Das Aussprechen von Ärger, Wut und Trauer ist dabei bereits ein erster Schritt zur inneren Distanzierung.

Erst wenn diese emotionale Anerkennung der Krise geleistet ist, wird das Gespräch in den Bezugsrahmen anderer Gespräche gestellt und das Setting für dieses Gespräch geklärt (eventuell braucht es weitere Personen schon für ein erstes Gespräch). Ein wichtiger Schritt ist hier auch die Deklaration, dass es sich um eine Krise handelt, und die Abgrenzung von Krise und nicht-krisenhaftem Zustand des Klienten.

2. Problemanalyse und Problemdefinition: Situationsanalyse, Coping und Ressourcen, Problemdefinition

In einer ersten *Situationsanalyse* verschafft sich der Berater ein Bild der Situation – hier geht es um Ordnen und systematisches Eruiieren von Information.

Klienten können frei berichten, es ist aber legitim, durch Fragen (hier auch geschlossene Fragen) wesentliche Informationen einzuholen und zu ordnen. Besonders weil Klienten in Krisen noch weniger eigene Strukturen mitbringen, ist ein systematisches und auch direktives Vorgehen des Sozialarbeiters/Sozialpädagogen wichtig: Es ist zu klären, was für eine Krise vorliegt, wie stark der Klient und sein Umfeld betroffen ist, welche Auslöser zur Krise geführt haben, und vor allem, ob das Risiko von impulsiven Handlungen, Selbst- oder Fremdgefährdung besteht.

Danach klärt der Berater in einer *Coping-Analyse*, welche Bewältigungsstrategien der Klient bisher angewandt hat und inwieweit sie erfolgreich/erfolglos waren. Eine *Ressourcenanalyse* eruiert innere und äußere Ressourcen und kann unterstützende Faktoren sichtbar machen.

In der *Problemdefinition* fasst der Berater die vom Klienten geschilderte Krise zusammen: Er benennt sie in klaren und verständlichen Worten und gibt bereits hier Rückmeldungen zu den Bewältigungsversuchen. Der Berater klärt im Erstgespräch wie auch in weiteren Gesprächen ferner die eigene Rolle und Aufgabe. Er muss sicher sein, dass er (im Verlauf einer Begleitung: *immer noch*) die richtige Ansprechperson ist, die Kompetenzen und die Zeit für die Krisenbegleitung hat, und dass seine Institution die richtige Institution für die Begleitung dieser Krise ist. Geklärt werden muss auch, wer (Angehörige, weitere Fachpersonen) noch zur Begleitung hinzugezogen wird (Weber 2003, 74).

In weiteren Gesprächen wird das Funktionieren stützender Maßnahmen und Bewältigungsstrategien besprochen, der Verlauf der Krise wird thematisiert, und Erfahrungen seit dem letzten Gespräch werden erhoben. Der Fokus liegt auf Stärken, Erfolgen und stützenden Maßnahmen. Konfliktbearbeitung, Kritik oder grundlegendere Konfrontationen sollten vermieden werden, um den stützenden Charakter der Gespräche nicht zu gefährden. In Krisengesprächen ist eine stark strukturierende, direktive Gesprächsführung angezeigt, um die fehlenden Strukturen von Klienten quasi „von außen“ zu stärken.

3. Zieldefinition: Klientenziele, Ziele der Berater, Bedingungen aushandeln

Im Erstgespräch einer Krisenbegleitung wird der Rahmen abgesteckt, und es werden Bedingungen ausgehandelt, wie diese Begleitung verlaufen soll. Die *Ziele der Klienten* müssen dabei vom Berater aktiv geklärt werden. Er benutzt dazu im Gespräch Formulierungshilfen, paraphrasiert Vorschläge des Klienten und bringt allenfalls eigene Vorschläge ein, falls der Klient nur wenig eigene Ideen äußert, weil ihn die Krise selbst allzu sehr beschäftigt. Der Berater sollte für ei-

gene *Ziele* wie auch für die Ziele des Klienten konkrete Bedingungen für die Begleitung formulieren und aushandeln.

Da eine Krisenbegleitung zeitlich begrenzt sein soll – die Krisenforschung spricht von ca. sechs Wochen für eine akute Krise –, sollten die Ziele auch in dieser Zeit erreichbar sein. Hauptziele von Beratern für Klienten sind, *Anspannung und Stress* der Betroffenen zu reduzieren und ihnen *Entlastung* zu verschaffen, *Anforderungen* zu reduzieren, *Komplikationen und Gefährdungen* zu vermeiden und *Unterstützungen* herzustellen, die eine konstruktive Verarbeitung der Krise und Stabilisierung ermöglichen.

4. Problembearbeitung: Handlungsstrategie, Plan, Umsetzung

Die gesetzten Ziele werden in der Problembearbeitung in Handlungspläne umgesetzt. Hierbei darf der Berater (anders als in Nicht-Krisensituationen) deutlich stärker strukturieren, Vorgaben und Vorschläge machen, auch direktiv arbeiten (Anweisungen und direkt Instruktionen). Er sollte sich für die erarbeiteten Schritte auch hier das Einverständnis des Klienten holen und sich der Tatsache versichern, dass diese Schritte für den Klienten tatsächlich eine Entlastung und Unterstützung darstellen. Hierbei ist die „Kundigkeit“ des Klienten für seine Bedürfnisse sorgfältig mit der eigenen fachlich-persönlichen Einschätzung der Situation abzuwägen, da Klienten in akuten Krisen nicht mehr viel dazu sagen können, was ihnen guttut.

Fachkräfte der Sozialen Arbeit sollten in der Krisenintervention bewusst nicht in therapeutische Bereiche hinein intervenieren, sondern sich an sozialarbeiterisch-sozialpädagogischen Interventionen orientieren, darauf wurde bereits hingewiesen. Es geht darum, soziale Unterstützung und Entlastung im Alltag zu erarbeiten, das soziale Netz zu aktivieren, Tagesstrukturen und hilfreiche Tätigkeiten mit Klienten zu erarbeiten, die Reduktion von Anforderung im Alltag (auch mit anderen Beteiligten, z.B. Familie, Arbeitgebern) durchzusetzen und für materielle und weitere Hilfen zu sorgen.

Weber spricht von der Arbeit mit Ich-Funktionen, innerem Beistand, Realitätstraining – Dinge, die nach Ansicht des Autors eher in den Bereich der psychotherapeutischen Begleitung gehören (Weber 2003, 75). Zur Problembearbeitung gehört im Krisenfall auch zu klären, wer was tut, wenn eine Krise weiter eskaliert (Notfallmaßnahmen). Die Frage der Erreichbarkeit in Notsituationen wird geklärt (Stellvertretungen, Handy, Notfallnummern).

5. Zusammenfassen: Einordnen, Vereinbarungen, Aufgaben

Die zu treffenden Maßnahmen werden vereinbart und in konkrete Tätigkeiten umgesetzt. Gerade in Krisen ist es hilfreich, wenn Klienten Strukturen und Aufgaben haben, an denen sie sich halten können – vom Durchhalten einer Tagesstruktur, dem täglichen Führen eines Tagebuchs, täglichen Telefonaten mit dem

Berater bis zum Aufsuchen von Freunden, die sie im Alltag stützen können. Wenn nötig, können die Maßnahmen auch schriftlich vereinbart und kann diese Vereinbarung Klienten als Gedächtnisstütze und zur Vorsatzbildung mitgegeben werden.

6. Situation abschließen: Blitzlicht, Abschied, nächster Kontakt als Anker

Auch im Krisengespräch kann ein kurzes Blitzlicht noch einmal erhellen, ob das Gespräch dem Klienten Erleichterung gebracht hat. Der Abschied sollte mit dem Hinweis erfolgen, Kontakt zu halten – wenn nötig auch zwischen vereinbarten Terminen Kontakt aufzunehmen.

9.2.3 Hinweise und Arbeitsregeln zu Krisengesprächen

In Kriseninterventionen und Krisengesprächen gelten einige spezielle Regeln, die in anderen Formen der Gesprächsführung als verfehlt betrachtet würden, da sie die Autonomie und Selbstwirksamkeit der Klienten einschränken würden. In Krisen haben pragmatische, lösungsorientierte, strukturierende, unterstützende, direktive und auch eingreifende Maßnahmen Vorrang. Die Arbeitsregeln wurden aus Fritz, Weber und Belardi zusammengestellt (Belardi 2001, 84; Weber 2003, 75; Fritz 2004, 174f.). Weitere Literatur findet sich z.B. bei Müller & Scheuermann (2004, 2010).

- *Konfliktorientierte Beratung ist zu vermeiden*, da sie Krisen verschärft und Klienten nicht in der Lage sind, zusätzliche Probleme zu verarbeiten.
- *Direktive Gesprächsführung* ist erlaubt und nötig, um die fehlenden inneren Strukturen von außen zu stützen und Klarheit gegen Verwirrung zu setzen.
- Die *Kooperation mit anderen Fachkräften und dem sozialen Netz* des Klienten ist zu suchen, vor Alleingängen von Fachkräften (jeder Berufsgattung) bei der Behandlung schwererer Krisen wird hier dringend gewarnt.
- Der Ausdruck und das *Zulassen von Gefühlen* sind wichtig, es gilt aber, neben der emotionalen Verarbeitung auch *rationale Sichtweisen* zu fördern und so bewusst-rationales Denken und Handeln zu unterstützen.
- *Kontakt und Beziehung* kann durch erhöhte Kontaktfrequenz, aber auch durch emotionalen Beistand gehalten werden. Telefonkontakt, Briefe, Mails, SMS, „magische Objekte“, die die Botschaft „ich-bin-nicht-allein“ symbolisieren, können dazu helfen, dass Klienten nicht aus dem Kontakt aussteigen.
- *Innere Distanzierung*: Mithilfe verschiedener Techniken kann die zeitliche Einengung auf die Krise geweitet werden: Rollentausch kann einen Perspektivenwechsel ermöglichen, die Arbeit mit einer „Zeitmaschine“ die Zeit nach der Krise veranschaulichen, auch Informationen über Krisen und ihre Verläufe können Sicherheit und damit Distanzierung ermöglichen.

- Jede Art von *Ressourcen* ist zu nutzen: Das Umfeld von Klienten in Familie und Freundeskreis, Freizeitmöglichkeiten und persönliche Interessen sollten in jedem Fall aktiviert werden.
- Das *Risiko eigener Überforderung* ist durch Supervision und Hinzunahme erfahrener Kollegen oder Vorgesetzter zu minimieren.
- Wenn eine *Gefährdung von Mitarbeitenden* nicht auszuschließen ist, sollten Krisengespräche immer von zwei Fachkräften geführt werden.
- Das *soziale Netz der Krisenintervention* muss eng gesponnen sein. Die Erreichbarkeit von Fachkräften, Adresslisten, Notfallnummern, Kooperationspartnern sollte geklärt sein.

9.3 Das Schlechte-Nachrichten-Gespräch

Viele Redewendungen beschreiben die schwierige Aufgabe, schlechte Nachrichten zu überbringen: „Hiobsbotschaften“ oder „Kassandrarufer“ beziehen sich auf bereits geschehene oder drohende ungünstige Ereignisse. Die Überbringer schlechter Nachrichten haben einen zweifelhaften Ruf, sie werden als Überbringer einer Nachricht oft auch mit dem Inhalt identifiziert und nicht selten dafür sanktioniert. Die Abwehr der Botschaft trifft auch den Überbringer.

Schlechte Nachrichten unprofessionell mitzuteilen, schafft Risiken und Schaden für Hilfeprozesse. Störungen der Beziehungsebene, Beeinträchtigung der erzielten Erfolge oder Betreuungsabbrüche können die Folge sein. Das Risiko trifft aber auch Fachkräfte der Sozialen Arbeit selbst, wenn sie die Wirkung von schlechten Nachrichten, insbesondere den Stress der Klienten, unterschätzen. Dies zeigen die vereinzelt, aber in den Medien und der beruflichen Gemeinschaft der Sozialen Arbeit stark wahrgenommenen Gewalttaten, die in den letzten Jahren Sozialarbeiterinnen und -arbeiter in der Arbeit mit Krisensituationen trafen.

9.3.1 Gesprächsstrukturen im Schlechte-Nachrichten-Gespräch

Kontext (Auftrag, Institution, Aufgabe): Unangenehme Nachrichten zu überbringen, kann viele Hintergründe haben – ein Schicksalsschlag, eine Zwangsmaßnahme oder Sanktion, ein schwieriges Ereignis, das Folgen für Klienten oder Kollegen hat. Der Kontext ist zu beachten: Geht es um die Mitteilung einer institutionell bedingten Nachricht, übt die Institution ihre Kontrollmacht aus, hat die Fachkraft vielleicht selbst den Entscheid getroffen, der dazu führte? Geht es um gesetzliche Maßnahmen? Oder liegt das Ereignis außerhalb des Einflusses aller Beteiligten? Bei schlechten Nachrichten wie Leistungskürzungen, kontrollierenden Maßnahmen oder Eingriffen der Sozialen Arbeit (Auftrag und Aufgabe je nach Institution) prallen die konkurrierenden Aufträge Hilfe und Kontrolle besonders heftig aufeinander: Sie sind dann strukturell nicht in Richtung „Hilfe“

aufzulösen, und Fachkräfte kommen nicht umhin, den Kontrollauftrag wahrzunehmen.

Eingriffe wie Obhutsentzug, Zwangseinweisungen u.Ä. unterliegen einer strengen staatlich-rechtlichen Kontrolle und sind doch kränkende Ereignisse – für Klienten wie Sozialarbeiter/-pädagogen, weil sie immer auch mit befürchtigtem Versagen zu tun haben: Ein Suizidversuch, ein Obhutsentzug, eine Zwangseinweisung stellt immer auch die Frage, was vorher im Hilfeprozess falsch gelaufen ist. Besonders wichtig ist es deshalb, zum Auftrag der eigenen Institution und zur eigenen Aufgabe ein klares, transparentes und bejahendes Verhältnis zu haben. Klienten muss deutlich gemacht werden, was Hintergrund, Anlass und Begründung einer Zwangsmaßnahme sind, wer genau die Entscheidung dazu traf und auf welcher Grundlage. Bei Schicksalsschlägen oder Unglücksfällen ist es Verpflichtung, Betroffene so zu informieren, dass umfassende Information und Möglichkeiten der Verarbeitung abgewogen werden. Es ist zu beachten, dass viele schwierige Situationen für Klienten kritische Lebensereignisse darstellen. Der Tod eines Angehörigen, Scheidung, Arbeitsplatzverlust, der Antritt einer Gefängnisstrafe oder Einweisung in eine Psychiatrie gehören zu den kritischen Lebensereignissen mit den höchsten Krisenwerten, sie stürzen Menschen in eine Situation, in der nichts mehr ist wie zuvor und in der radikal grundlegende Werte und Bedürfnisse bedroht sind.

Vorgeschichte und Anlass sind für Überbringer wie für Empfänger schlechter Nachrichten problematische, schwierige und unangenehme Ereignisse. Sie können verschiedenster Art sein, von kleineren Dingen, die ohne gravierende Folgen sind – etwa einer Alltagsankunft im pädagogischen Kontext –, bis hin zu schwer wiegenden persönlichen Ereignissen (z.B. Tod einer nahestehenden Person), die Traumatisierung zur Folge haben können. Je existenzieller der Anlass des Gesprächs für die betroffene Person, desto sensibler ist die Überbringung schlechter Nachrichten. Von den Ergebnissen und der schlechten Nachricht selbst weiß der Empfänger ja noch nichts, auch wenn er oder sie vielleicht bereits etwas ahnt, wenn ein formelles Gespräch anberaunt wird.

Der Verfasser denkt an einen Fall, wo mitten in die Weihnachtsfeier auf einer sozialpädagogischen Jugendwohngruppe die Nachricht platzte, dass eine beliebte Kollegin im Team der Wohngruppe tot in ihrer Wohnung aufgefunden wurde – gestorben im Diabeteskoma.

Nicht immer sind solche Schreckensnachrichten zu überbringen. Im sozialpädagogischen Alltag gibt es kleinere Anlässe – ein Jugendlicher in einer stationären Maßnahme bekommt eine Sanktion, ein Kind kann an Weihnachten nicht zu den Eltern nach Hause, oder auf Bewerbungen um Arbeitsstellen gibt es für einen Klienten nur Absagen. In der gesetzlichen Beratung oder Sozialarbeit gibt es vergleichbare Ereignisse: Ein Klient erhält eine Leistungskürzung, ein Ob-

hutsentzug wird ausgesprochen, ein gewalttätiges Familienmitglied wird aus der Familienwohnung weggewiesen, Rückfälle in der Suchtkrankenhilfe haben Konsequenzen, oder eine Sozialarbeiterin im Spital muss Angehörige in Krankheit und Todesfällen begleiten.

Ziele und Inhalte: Ziel von Schlechte-Nachrichten-Gesprächen ist es zuallererst, dass die Betroffenen das Ereignis überhaupt zur Kenntnis nehmen, dass sie Trauer, Wut und Gefühle zulassen und dass so die Grundlage für eine Verarbeitung geschaffen wird. Diese wird häufig nicht im Schlechte-Nachrichten-Gespräch selbst zu leisten sein, sondern wird Thema anderer Gespräche (mit vielleicht auch anderen Personen, falls der Überbringer der Nachricht z.B. auch Verursacher derselben ist). Ein wesentliches weiteres Ziel ist in jedem Fall die Verhinderung von Impuls- oder Affekthandlungen. Schlechte Nachrichten können immer auch Auslöser für Krisen sein.

Personen und Persönlichkeiten: Endgültige, nicht umkehrbare Ereignisse oder Entscheidungen mit negativen Konsequenzen lassen Gesprächspartnern keinen Handlungsspielraum: Die Nachricht ist endgültig (Steiger & Lippmann 1999, 301). Das Ereignis und die dabei erfahrene Hilflosigkeit lösen je nach Schwere mehr oder weniger starke Emotionen aus – bei Gesprächspartnern und auch bei Fachkräften: Flammer beschreibt für die Empfänger folgende Reaktionen auf schlechte Nachrichten: Verleugnung, Aggression, Hinterfragen, Regression, unterwürfige Hilfsbereitschaft (Flammer 2001, 241). Fachkräften sei empfohlen, sich immer die Frage zu stellen, ob man selbst als Überbringer dieser schlechten Nachricht die richtige Person ist (Rolle, Beziehung, Funktion).

Bei den Überbringern nennt Flammer eine Rollenverschiebung als mögliche Reaktion: Jemand leidet derart unter der unangenehmen Aufgabe, schlechte Nachrichten überbringen zu müssen, dass er selbst Trost braucht. Dann sei es auch möglich, dass die Rollen sich umkehrten – der Klient wird zum Tröster, die Fachkraft zur Getrösteten. Unter Stress oder Schock reagieren Menschen irrational, emotional und mit Widerstand, weil existenzielle Bedürfnisse bedroht sind oder Sicherheiten verloren gehen. Dabei sind Wahrnehmung, Informationsverarbeitung und rationale Problemlösung sowie die Integration von Denken, Fühlen und Handeln stark eingeschränkt. Emotionen dominieren das Denken und Handeln.

Emotional starke Reaktionen sind verständlich, wenn man an eine Krankheitsdiagnose oder Todesfälle denkt, aber auch, wenn Sozialarbeitende z.B. einen definitiv abgelehnten Asylrekurs mitteilen oder die Kürzung der Sozialhilfe auf den Grundbedarf verfügen müssen, weil ein Klient sich Arbeitsbemühungen verweigerte. Die ersten beiden Phasen der Trauerverarbeitung werden von Kast als „Verleugnung der Realität“ oder Nicht-Wahrnehmen-Wollen sowie als „Phase des Zorns“ oder der „aufbrechenden chaotischen Emotionen“ beschrieben

(Kast 2002). In Schlechte-Nachrichten-Gesprächen ist mit diesen Reaktionen zu rechnen. Hier kann keine Anleitung zur längerfristigen Begleitung von Trauernden gegeben werden, dazu vgl. die Literatur (Fleischer 2001; Specht-Tomann & Tropper 2001; Hartmann 2004).

Beziehungsstrukturen im Gespräch: Bei schlechten Nachrichten bestehen bezüglich der Beziehungsstrukturen zwischen den Gesprächspartnern einige Risiken: Die Beziehung kann belastet werden durch eine tatsächliche Verantwortung des Gesprächspartners („Du bist verantwortlich für diese schwierige Nachricht“, z.B. eine Sanktion), es kann ihm die Nachricht aber auch unkorrekterweise zugeschrieben werden – der Überbringer wird zum Verursacher gemacht, z.B. bei der Kürzung von Sozialhilfeleistungen aufgrund objektiver Sachkriterien ohne Handlungsspielraum der Fachkraft.

Eine weitere Schwierigkeit kann darin liegen, dass auch Fachkräfte emotional betroffen sind („Affektansteckung“) und nicht mehr souverän reagieren. Die ausbrechenden chaotischen Emotionen können weiterhin zu massiven Beziehungsstörungen führen: Vorwürfe, Anklagen, Zornausbrüche oder Ausstieg aus der Beziehung. Ein Risiko stellen auch verfrühte Hilfeappelle im Gespräch dar. Das Dilemma des Überbringers ist, dass er etwas zur Problemlösung beitragen möchte. Wenn aber die Hilfeappelle zu früh kommen, bringen sie den Empfänger der Nachricht in eine unterlegene Position. Zu früh abgegebene Ratschläge oder Lösungswege verstärken so die Komplementarität und das Gefälle zwischen den Gesprächspartnern und verstärken die Frustration eher, als dass sie sie lösen: Zeit zu lassen, geduldig durch die Emotionen zu begleiten und das subjektive Befinden der Person abzufragen, sind dann angemessene Hilfen (Blumer & Moritz 2003, 21).

Gesprächsform und -methoden: Für das Schlechte-Nachrichten-Gespräch bei schwereren Ereignissen ist es besonders wichtig, keine sachlichen Ziele oder Problemlösung anzuvisieren, sondern die Verarbeitung des schwierigen Ereignisses in der Vordergrund zu stellen: Die Nachricht muss erst verarbeitet werden, und es kann im Gespräch nicht einfach zur „Tagesordnung“ einer versuchten Problemlösung übergegangen werden.

9.3.2 Phasenkonzept zum Schlechte-Nachrichten-Gespräch

Für Schlechte-Nachrichten-Gespräche wird das Gesprächsphasenkonzept nach Flammer verwendet (Flammer 2001). Er gibt folgenden Ablauf eines Schlechte-Nachrichten-Gesprächs als sinnvoll an:

1. Kurze Gesprächseinleitung

Bei der Gesprächseinleitung sollte auf eine längere Einführung oder auf Eisbrecher zur Kontaktaufnahme verzichtet werden. Wichtig ist aber, den Kontext des Gespräches zu verdeutlichen und einen Bezug zu vorangegangenen Gesprächen

oder Ereignissen herzustellen („Ich habe dich/Sie zum Gespräch hierher gebeten. Die Situation ist folgende ... die letzten Ereignisse ... unsere letzten Gespräche ... führten zu ...“). Das Rahmen des Gespräches stellt Bezüge her und stimmt Klienten auf die Situation ein. Je nach Vorgeschichte kommen Klienten nicht ohne Vermutungen in das Gespräch.

2. Mitteilung der Nachricht

Die schlechte Nachricht sollte kurz, klar und ohne Umschweife mitgeteilt werden, sie sollte keine Eventualitäten offenlassen und nicht relativiert werden. Handelt es sich um Entscheidungen der Fachkraft, übergeordneter oder anderer Instanzen (Vormundschaftsbehörde, Jugendanwaltschaft, Sozialamt), so müssen diese begründet werden. Dabei ist auf die Aufnahmefähigkeit des Gesprächspartners zu achten. Umfassende sachliche Erläuterungen sind nicht sinnvoll, wenn Gesprächspartner von heftigen Gefühlen bewegt und gar nicht aufnahmefähig sind. Es ist günstig, einen Entscheid zu begründen, wenn der Gesprächspartner die Begründung hören will und kann. Hilfreich ist, das momentane Befinden und den Wunsch nach Erläuterungen zu erfragen. Keinesfalls sollten Gesprächsführende sich unter Rechtfertigungsdruck bringen oder zu Beschwichtigungen bewegen lassen. Tröstungsversuche oder Ratschläge sind unangemessen und verstärken Frustration, falsche Hoffnungen oder Hilflosigkeit eher noch.

3. Verarbeitung der dadurch ausgelösten Gefühle

Die subjektive Betroffenheit, der Schmerz, der Ärger oder die Wut müssen Platz zur Verarbeitung haben. Dies gelingt bei schweren Schicksalsschlägen oder einschneidenden Entscheidungen nicht in kurzer Zeit. Trauerarbeit braucht oft Wochen bis Monate. Die Verarbeitung kann durch aktives Zuhören und Verbalisieren der Gefühle unterstützt werden. Zu beachten ist, ob der Gesprächsführende der Verursacher einer schlechten Nachricht ist (Leistungskürzung, fristlose Kündigung eines Klienten wegen wiederholter Regelübertretungen o.Ä.). In diesem Fall ist die Person, die die Nachricht überbringt, für eine tiefer gehende Verarbeitung von Aggression oder Frustration nicht geeignet.

Wut auf den Mitteilenden wird zugelassen, so lange keine Drohungen, Beschimpfungen o.Ä. stattfinden. Die Sicherheit der Fachkräfte soll bedacht und bestmöglich gewährleistet sein. Falls mit Impulshandlungen zu rechnen ist, ist es sinnvoll, ein Schlechte-Nachrichten-Gespräch unter Assistenz eines Kollegen oder einer Kollegin zu führen. In solchen Situationen ist es hilfreich, wenn beide Geschlechter bei den Fachkräften vertreten sind. So kann evtl. eine gewisse Rollenverteilung stattfinden und das Überbringen und die Verarbeitung der schlechten Nachricht in Rollenteilung übernommen werden.

4. *Einleitung weiterer Schritte*

Es kann hilfreich oder zwingend sein, weitere Gespräche zu vereinbaren, wenn es Sachthemen oder emotionale und Beziehungs-Fragen zu klären gibt. Das Risiko von Impulshandlungen sollte dadurch minimiert werden, dass Gesprächspartner nach dem Gespräch eine Ansprechperson ihres Vertrauens haben, die Unterstützung geben und auffangen kann. Der Kontakt mit dieser Person kann z.B. im Gespräch vereinbart werden.

5. *Verabschiedung*

In Schlechte-Nachrichten-Gesprächen sind in der Regel alle Beteiligten froh, wenn die Situation durchgestanden ist. Die Verabschiedung ist dann eine letzte heikle Situation. Auch routinierte Fachkräfte können im Nachlassen der Spannung nach einer schwierigen, aber durchgestandenen Situation zu „Affektlabilität“ neigen. Sie könnten nun – im letzten Moment – noch Relativierungen, Trost oder Beschwichtigungen anbringen. Dies sollte vermieden werden. Die Verabschiedung sollte situativ angemessen erfolgen. Gute Wünsche für das Durchstehen der schwierigen Situation können formuliert werden. Auf Inhalte sollte beim Abschied nicht mehr eingegangen werden. Gerade hier ist es wichtig, das Gespräch nicht wieder zu eröffnen, sondern einen klaren Schlusspunkt zu setzen.

Bei Schlechte-Nachrichten-Gesprächen ist (je nach Ereignis) nicht mit veröhnlichen, einsichtigen oder ausgeglichenen Abschieden zu rechnen. Dieser Anspruch sollte nicht bestehen. Dass Menschen in Trauer oder mit Ärger oder Zorn aus solchen Gesprächen herausgehen, ist normal und zu erwarten.

Auch zum Schlechte-Nachrichten-Gespräch ist zu sagen, dass hier nur erste Hinweise geboten werden können. Wer häufiger solche Gespräche führen muss (z.B. in der Arbeit in Krankenhäusern oder Hospizen), wird auf die Literatur zur Vertiefung verwiesen (Thäler 2001; Flammer 2001).

9.3.3 *Hinweise und Arbeitsregeln für Schlechte-Nachrichten-Gespräche*

- Gesprächsvorbereitung als Antizipation von Reaktionen auf die Nachricht; mentales Sich-Einstellen auf Reaktionen und Planung eigenen Reagierens (von Zuhörreaktionen und der Äußerung von Betroffenheit und Anteilnahme bis zu Maßnahmen gegen Gewalt) (Thäler 2001, 46).
- Mit eigener Emotionalität rechnen (Affektansteckung, Affektlabilität) und sich vorbereiten (Vorsatzbildung, Entspannungstechniken).
- Nachricht so überbringen, dass sie beim Gesprächspartner ankommt und aufgenommen werden kann.
- Die Aufnahmefähigkeit des Gesprächspartners beachten.
- Klarstellen, welchen Charakter die Nachricht hat: Schicksalsschlag, Unglücksfall, Sanktion oder gesetzliche Folge von unerwünschtem/strafrechtlich

relevantem Verhalten, Entscheidung aufgrund objektiver Kriterien, Entscheidung aufgrund fachlich-persönlicher Beurteilung.

- Affekte zulassen und Verständnis zeigen, aktiv zuhören und Gefühle verbalisieren (Steiger & Lippmann 1999, 301).
- Nachfragen, was ein Gesprächspartner an Informationen aufnehmen kann oder mag; eventuell ein zweites Gespräch vereinbaren.
- Die Gefahr von irrationalen Impuls- oder Verzweiflungshandlungen beachten: evtl. Begleitung durch eine außenstehende/vertraute Person einfädeln.
- Bei Gefahr von impulsiven Handlungen oder Gewalt das Gespräch zu zweit führen und Genderaspekt beachten: wenn möglich, männliche und weibliche Fachkraft gemeinsam im Gespräch. Sicherstellen, dass eine allfällig notwendige physische Übermacht zur Verfügung steht.

9.4 Das Kritikgespräch und das konfrontative Gespräch

Kritikgespräche sind vor allem in der Literatur zur Mitarbeiterführung oder Teamarbeit beschrieben. Sie thematisieren ungenügende Leistungen oder schwieriges Verhalten von Mitarbeitenden und versuchen, über konstruktive Kritik Verhaltens- und Leistungsverbesserungen zu erreichen (Steiger & Lippmann 1999, 308; Thäler 2001, 47ff.; Weisbach 2008, 343; Benien 2003, 197).

Explizite Kritik, konfrontative und provokative Techniken im Gespräch wurden in der Pädagogik mit verhaltensauffälligen Jugendlichen und der Gewaltprävention in den letzten Jahren vermehrt zum Thema (Weidner 2004a; Weidner 2004b); der Ansatz der öffentlichen und gruppenorientierten Konfrontation ist allerdings umstritten (Scherr 2002).

In der Literatur zur Gesprächsführung und Beratung in der Sozialen Arbeit scheint Kritik an oder Konfrontation von Klienten jedoch ein Tabu: Sie wird in der Beratungsliteratur, z.B. im Handbuch der Beratung (Nestmann et al. 2004), nicht thematisiert. „Kritik“ erscheint dort weder als Stichwort noch im Inhaltsverzeichnis. Konfrontation hingegen wird gelegentlich in der Beratung als Technik erwähnt. Thiersch macht darauf aufmerksam, dass Beratung immer auch einrechnen muss, dass „Kommunikation benützt werden kann, um Entscheidungen und Handlungen zu vermeiden. Kommunikation dient – und je erfahrener Menschen in der Sprache sind, umso geschickter sind sie auch darin – auch dazu, sich zu verstecken, zu maskieren, auszuweichen. Beratung muss deshalb – pointiert formuliert – immer auch „Konfrontation, Provokation und Kampf sein können“ (Thiersch 2004).

Auch Nestmann thematisiert zur Beratungsbeziehung die Notwendigkeit, konfrontative Elemente zu integrieren: „Konfrontationen, getragen durch sichernde Empathie, Akzeptanz, Authentizität, Unmittelbarkeit und Konkretheit der Beziehung, erlaubt die Gegenüberstellung von Einstellungen und Handeln

des Klienten, von Wunsch und Wirklichkeit, von Selbstbild und Fremdbild, von innen und außen. Konfrontation umfasst provokante Beziehungselemente, erlaubt kein Ausweichen und ist dennoch nicht verletzend oder abschreckend“ (Nestmann et al. 2004, 793).

In der Sozialen Arbeit kann auf konstruktiv-kritische und konfrontierende Gespräche nicht verzichtet werden. In der Kinder- und Jugendhilfe, der Suchtkrankenhilfe und anderen Arbeitsfeldern sind Kritik und Konfrontation ein wichtiges Element der alltäglichen Kommunikation und Gesprächsarbeit. Die gemeinsame Gestaltung von Alltag und Lebenswelt verlangt und erlaubt offenere Kommunikationsformen als die beraterisch-therapeutischen Arbeitsformen mit ihrem begrenzten zeitlichen Horizont und der spezifischen Beziehungsgestaltung. Kritik und Konfrontation mit Verhalten, Normen, Werten oder Grenzen können eine wirksame und entwicklungsfördernde Form der Intervention im sozialpädagogischen Alltag werden.

Da Klienten der Sozialen Arbeit häufig Ablehnung, Selbstentwertungen und Kritik erlebt haben, müssen Kritik und Konfrontation in eine wertschätzende, einfühlende und echte Beziehung eingebunden sein. Dies stellt die Basis der Wirksamkeit jeder Kritik oder Konfrontation dar. Darüber hinaus bedarf es der Beachtung einiger Bedingungen und Arbeitsregeln, die im Folgenden zusammengestellt werden.

Eine kurze Bemerkung zu den Begriffen der Kritik und der Konfrontation: Sie werden hier bedeutungsähnlich benutzt. Mit Konfrontation sind nicht Vorwürfe, Moralisieren oder feindselig-aggressives und autoritäres Bloßstellen von Klienten mit ihren Schwächen gemeint, wie dies in frühen Formen der Drogenarbeit praktiziert wurde (Miller & Rollnick 1999, 22). Auch ist ein analytisch anmutendes Zerlegen der Psychodynamik von Klienten destruktiv und kein erstrebenswertes Ziel. Konfrontation beinhaltet ein gewisses autoritatives Element, da die Spiegelung von unerwünschtem Verhalten, blinden Flecken oder verdrängten Persönlichkeits-, Problem- oder Verhaltensanteilen häufig nicht freiwillig erfolgt und unbequem für den Empfänger ist. Das Ziel einer Konfrontation muss es aber bleiben, „dem Betreffenden zu erlauben, sich und sein Verhalten wahrzunehmen. Er sollte Gelegenheit haben, die Realität zu akzeptieren, und vielleicht auch widerwillig, die Notwendigkeit erkennen, Hilfe anzunehmen“ (Miller & Rollnick 1999, 28). Konfrontiert werden heißt, sich mit Diskrepanzen auseinandersetzen zu müssen, mit ungeliebten Aspekten des eigenen Verhaltens oder der eigenen Person, aber im Interesse von persönlichem Wachstum und Veränderung eigenen Verhaltens.

Kritik fokussiert hingegen eher auf das Tadeln, die Beanstandung von Normabweichungen im Verhalten, in der Leistung, in Einstellungen oder Sichtweisen von Kritisierten. Kritik wird eher anhand von vereinbarten oder gesetzten

Kriterien geübt, Konfrontation ist näher an der Persönlichkeit der kritisierten Person, ihrer (Selbst-)Wahrnehmung, den blinden Flecken und Diskrepanzen aus Sicht des Beobachters.

9.4.1 Gesprächsstrukturen im kritisch-konfrontativen Gespräch

Kontext (Auftrag, Institution, Aufgabe): Kritikgespräche und konstruktive Konfrontation sind in allen Bereichen der Sozialen Arbeit denkbar, in Klientengesprächen ebenso wie in der Teamarbeit als Vorgesetzter oder Untergebener (ein allerdings für Untergebene erschwertes Unterfangen).

Der Kontext von Kritikgesprächen (eher in der Kooperation im Team) sind die Organisation, deren Regeln, Normen und Werte, gemeinsame Zielvereinbarungen oder eine ähnliche, gemeinsam vereinbarte oder gesetzte Grundlage, gegen die eine Mitarbeitende verstoßen hat oder fortgesetzt verstößt. Auch kann es sein, dass Leistungsziele der Institution nicht erreicht werden und jemand seine Arbeitsleistung nicht oder ungenügend erbringt. In der Teamarbeit ist es zwingend, sich gegenseitig bei Nichteinhaltung von Vereinbarungen oder mangelnder Erledigung von Aufgaben zu konfrontieren, damit gemeinsame Arbeit gelingt.

Der Kontext von Kritikgesprächen in der Klientenarbeit ist ein anderer. Hier steht das Gelingen von Interventionen der Sozialen Arbeit im Dienst der Gesellschaft oder im Dienst der Klienten im Vordergrund. In diesen Kritikgesprächen ist es das Ziel, Diskrepanzen, Entwicklungsblockaden, Widerstand oder Hemmnisse in der Person des Klienten zu bearbeiten. Dieser Widerstand soll durch entwicklungsfördernde Konfrontation aufgeweicht und in Entwicklung verwandelt werden. In der Klientenarbeit stehen Konfrontation und Kritik im Dienst des Arbeitsauftrages der Fachkräfte (Arbeit an Suchtverhalten, Übernahme von Selbstverantwortung, Abbau von destruktivem, antisozialen oder deliktorientiertem Verhalten). Am Auftrag und an den entsprechenden Zielen einer Intervention muss sich die Konfrontation messen lassen.

Vorgeschichte und Anlass sind in der Regel Verletzungen von Normen, Werten oder Regeln, die für die Beteiligten Berechtigung und Gültigkeit besitzen und zwingend eingefordert werden können, oder Widerstand gegen legitime Normen oder Ziele bzw. Diskrepanzen, die aufgelöst werden müssen, damit die Entwicklung von Klienten vorwärtskommt.

Ziele und Inhalte: In einem allgemeinsten Sinn wird in der Kritik thematisiert, dass ein Gesprächspartner bestimmte Leistungen nicht erbringt, mit seinem Verhalten gegen Normen und Werte verstößt, Vereinbarungen nicht einhält oder subjektiv empfundenen Ärger und Störungen bei Gesprächspartnern verursacht.

Mit Kritikgesprächen soll erreicht werden, dass die kritisierten Gesprächspartner ihr Verhalten oder ihre Einstellungen verändern. Konfrontation und Kritik beruhen also auf dem durch ein allgemein Anerkanntes (Rechtsnormen, Or-

ganisationsziele, Team- oder Klientenvereinbarungen) legitimierten Recht, Discrepanzen und Abweichungen beanstanden und angemessenes Verhalten, Entwicklung, Motivation o.a. einfordern zu dürfen.

Das sind hohe Anforderungen an ein Gespräch. Sie unterliegen etlichen Bedingungen, wenn sie entwicklungsfördernd wirken und nicht das Gegenteil provozieren sollen, nämlich erhöhten Widerstand, Verhärtung der Positionen und Reaktanz aus Bedrohungsgefühlen. Aus diesem Grund sollte der Gegenstand in kritisch-konfrontierenden Gesprächen das Verhalten oder Einstellungen der Gesprächspartner sein, nicht aber die Person des Kritisierten selbst.

Es wird in der Literatur einhellig betont, dass das Selbstbewusstsein und die Person selbst nicht Gegenstand der Kritik sein sollen, sondern ein möglichst konkretes Verhalten. Menschen verändern sich leichter, wenn auch ihre positiven Seiten wahrgenommen werden. Konfrontation und Kritik kommt leichter an, wenn sie auch mit der Wertschätzung positiven Verhaltens verbunden ist (Steiger & Lippmann 1999, 309). Inhalte und Themen von Kritikgesprächen sollen gegenwarts- und zukunftsbezogen sein und nicht die Vergangenheit in den Fokus stellen.

Personen und Persönlichkeiten: Menschen reagieren auf Kritik und Konfrontation zu Fehlverhalten, Misserfolgen und Regelverstößen in der Regel mit persönlicher Betroffenheit. Ihr psychisches System gerät in einen inneren Konflikt. Sie rechtfertigen sich, leugnen, reagieren mit Schuldgefühlen, versprechen Besserung, beschwichtigen, bremsen eine ausführlichere Analyse ab oder starten Gegenangriffe. Die ganze Palette von Abwehrmechanismen kann hier verstanden werden als Schutz vor äußeren und inneren Konflikten (Stemmer-Lück 2004, 73f.). Kritik konfrontiert den Gesprächspartner vielleicht auch mit einem ungeliebten Teil seiner selbst – einem ängstlichen, ungenauen, aggressiven, leistungsschwachen oder überforderten Teil der eigenen Persönlichkeit. Abwehr hat eine Schutzfunktion, die das Selbstbild („so bin ich“) und das Selbstwertgefühl („Ich bin o.k.“) aufrechterhalten soll.

Kritik und Konfrontation muss im Übrigen nicht immer defizitorientiert sein. Egan spricht z.B. davon, in der Beratung Klienten mit unerkannten, aber vom Berater wahrgenommenen Stärken zu konfrontieren, einem möglicherweise als Wertschätzung wahrgenommenen Kompliment, möglicherweise aber auch einer angstbesetzten Herausforderung zu mehr Selbstverantwortung für Klienten.

Damit Kritik und Konfrontation wirken, ist es nötig, sorgfältig mit diesen Schutzfunktionen umzugehen. Nachhaltige Verhaltens- oder Einstellungsänderung könne nicht mit Manipulation erzwungen werden, dies wird z.B. den harten Konfrontationstechniken in der Tätertherapie oder streng disziplinierenden und autoritären Erziehungsinstitutionen wie z.B. Glen Mills in den USA, die den Drill zum Programm machen, vorgeworfen. Veränderung aufgrund von Kritik

benötigt Vertrauen unter erschwerten Bedingungen. Seitens der Fachkräfte sind Integrität und Verlässlichkeit neben den Basisqualitäten beraterischer Beziehung Voraussetzung für konstruktive Kritik.

Benien weist darauf hin, dass in der betrieblichen Zusammenarbeit Mitarbeiter das Recht haben, Fehler zu machen: Weder Kollegen noch Klienten funktionieren wie Maschinen, und Verhaltensänderung – häufig ein Ziel der Sozialen Arbeit – benötigt im betrieblichen wie im Klienten-Umfeld ausreichend Zeit (Benien 2003, 197).

Ein grundlegender, trivial scheinender Unterschied besteht zwischen Adressaten von Kritik und Konfrontation: Für Klienten haben wir einen beruflichen Auftrag, sie bedürfen unserer Unterstützung und Begleitung. Kritik und Konfrontation ordnen sich diesem Primat der Unterstützung unter. Die Komplementarität in der Beziehung macht dann besonderen Takt erforderlich. Mit Kollegen oder Teammitgliedern sind wir gleichberechtigt – Kritik kann hier ungeschützt stattfinden und darf zum Alltag klarer und offener Teamarbeit gehören. Kritik und Konfrontation von Vorgesetzten sind erschwert, weil sich hier Machtverhältnisse in den Weg stellen. Möglicherweise drohen dem kritisierenden Mitarbeiter spätere Sanktionen oder Revanchen, wenn Vorgesetzte nicht souverän genug sind, mit Kritik von Untergebenen umzugehen. Ein weiteres Risiko besteht darin, dass Vorgesetzte Kritik als persönliche Einzelmeinung und nicht repräsentatives Urteil bagatellisieren.

Beziehungsstrukturen im Gespräch: Sind in einem Konfliktgespräch beide Partner Teil eines Konflikts und in diesem Sinne in einer symmetrischen Position, so sind die Beziehungsstrukturen im Kritikgespräch komplementär: Jemand kritisiert, und jemand wird kritisiert. Damit dies nicht in Verteidigungshaltung oder Gegenangriffe mündet, benötigt Kritik Kriterien, anhand deren die Bewertung eines Gesprächspartners erfolgt – für die Beziehung heißt dies, dass in Kritik und Konfrontation ein heikles Gefälle zwischen Gesprächspartnern entsteht.

Menschen fühlen sich in der Regel unwohl, wenn sie nicht genügen oder wenn sie gerügt werden. Sie versuchen dann, ihr Selbst- und Fremdbild gegen diese Eingriffe zu verteidigen. Ein Verhältnis von zwei Partnern, dass als „Ich bin o.k., du bist nicht o.k.“ charakterisiert wird, führt nicht zu konstruktiven Veränderungen (Thäler 2001, 46). Auf der Seite der Kritisierenden ist also die Gefahr von Übergriffen groß, auf der Empfängerseite lauern Muster aus der Kindheit von Nicht-Genügen und Sich-Unterordnen. Diese müssen durch grundlegende Wertschätzung aufgefangen werden. Andererseits ist eine notwendige Voraussetzung von Konfrontation, dass Menschen ihr nicht ausweichen, dass sie nicht ohne Folgen davonlaufen können. Der Zwang, sich der Konfrontation zu stellen, setzt eine autoritative Position und auch (legitime) Machtmittel voraus, die den Forderungen Nachachtung verschaffen können müssen.

Gesprächsform und -methoden: Kritik und Konfrontation können im Alltag oder in speziellen Gesprächen stattfinden. Drohende Eskalation und Abwehr machen aber eine gute Vorbereitung von Kritik und Konfrontation nötig. Grundsätzlich gilt, dass Konfrontation und Kritik besser im Einzelgespräch geäußert wird: Nicht vor anderen ausgestellt zu sein, ist eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass Kritik und Konfrontation aufgenommen werden können. Wenn darauf keine Reaktionen erfolgen oder andere Beteiligte ebenfalls betroffen sind, kann Kritik auch mit diesen oder in einer sorgfältig ausgewählten Teilöffentlichkeit erfolgen.

Von harten Kritik- und Konfrontationstechniken in ganzen Gruppen wird hier dringend abgeraten: Sie können therapeutisch wirksam sein, erfordern aber speziell ausgebildete Fachkräfte und Settings (z.B. bei konfrontativen Techniken in der Therapie von Gewalt- oder Sexualstraftätern): Die Grenze zur feindselig-aggressiven Demütigung, Manipulation und Indoktrination ist schnell überschritten (Weidner 2004a und 2004b).

9.4.2 Phasen im kritisch-konfrontierenden Gespräch

Im Folgenden wird das Gesprächsphasenkonzept von Benien dargestellt, mit Bezügen zu Konfrontation und Kritik sowie zur Situation mit Klienten oder Mitarbeitenden (Benien 2003, 207ff.).

1. Anfangsphase

Die Anfangsphase ist im kritisch-konfrontativen Gespräch besonders wichtig, die Gesprächseröffnung und das Gesprächsklima am Anfang prägen den weiteren Verlauf in höherem Maß als in anderen Gesprächsformen. Am Anfang werden der Anlass des Gesprächs und sein Kontext beschrieben. Die Kritik sollte dabei kurz benannt werden, damit Gesprächspartner über den Zweck des Gesprächs von Anfang an orientiert sind und keine Missverständnisse entstehen. Danach kann der Gesprächsführende eine Würdigung der Gesamtsituation vornehmen; dabei sollte er auch positives Verhalten erwähnen. Die eigenen Intentionen im Gespräch sollten genannt werden – Metakommunikation und Ich-Botschaften am Anfang schaffen ein Mindestvertrauen und damit die nötige Basis für das Gespräch.

2. Äußern der Kritik oder Konfrontation

Das Äußern der Kritik beschreibt Benien als einen Dreierschritt (Benien 2003, 208): Zuerst wird der Gesprächspartner mit der Kritik konfrontiert: Der Kritisierende nennt klar und präzise das kritisierte Verhalten oder die Regelüberschreitung, bleibt beharrlich in seinen Ausführungen und setzt sein Recht auf Schilderung der Sachverhalte durch. Diskussionen sollten hier unterbrochen werden mit der Bitte oder Aufforderung, erst einmal zuzuhören. Der Kritisierende be-

schreibt, worin das Problem genau besteht, wie es sich zeigt und wie häufig es auftritt, in welchen Situationen es auftritt und welche Konsequenzen dies für beide Beteiligten hat.

Im zweiten Schritt kann eine positive Absicht, ein positiver Kern oder situative Umstände, die zum kritisierten Verhalten beitragen, gewürdigt werden. Dies sollte aber nicht zu einer Vorabentschuldigung der kritisierten Person geraten.

Schließlich werden im dritten Schritt konkrete Wünsche oder Forderungen an ein verändertes Verhalten geäußert. Während dieser Phase sind die Verarbeitungskapazitäten, die emotionale Erregung und Kränkungsaspekte zu beachten. Im Zweifelsfall sollte der Gesprächsführende nachfragen, ob der Partner zuhören kann und aufmerksam ist.

3. Austausch über die Kritik (Argumentationsphase)

Wie im Schlechte-Nachrichten-Gespräch sollte auch hier dem Gesprächspartner Gelegenheit zur emotionalen Verarbeitung gegeben werden, allerdings nicht als „Rauslassen“ von Ärger oder Wut mit Abwehrcharakter, sondern als Möglichkeit zur Stellungnahme und Darstellung seiner subjektiven Sichtweise. Es kann sein, dass sich dadurch die Kritik noch verändert oder präzisiert, dies gilt es dann anzubringen.

Falls Rechtfertigungen, Abwehr oder Ausflüchte vorgebracht werden, gilt es, bei der Kritik zu bleiben und beharrlich die Konfrontation, Wünsche oder Forderungen aufrechtzuerhalten. Falls Vermeidungsverhalten, Schweigen oder Beschwichtigungen als Antwort kommen, sollte der Gesprächsführende auf Stellungnahmen zum Verhalten insistieren. Dies stellt für den konfrontierten Gesprächspartner (wie auch für den konfrontierenden!) eine unbequeme Situation dar, da beide der Situation nicht ausweichen können. Der Weg geht nur über das Durcharbeiten der Kritik. Dies benötigt von Kritisierenden Stärke und Durchsetzung, um den Fallen des faulen Kompromisses, der Unterwerfungsgeste und der Entschuldigung ohne Konsequenzen nicht „auf den Leim zu gehen“.

4. Veränderungsvereinbarungen

Im Weiteren sollten konkrete Veränderungen eingefordert, potenzielle Konsequenzen oder Sanktionen klar mitgeteilt und Forderungen resümiert oder Vereinbarungen getroffen werden (Benien 2003, 212). Zu beachten ist hierbei, ob die Gesprächspartner zu einer gemeinsamen Problemdefinition kamen oder nicht. Bleibt die Diskrepanz über die Problemdefinition bestehen, bleibt es bei Veränderungsforderungen und dem Aufzeigen von Konsequenzen, falls diese sich nicht einstellen. Bei einer gemeinsamen Problemdefinition können nun gemeinsam Lösungen gesucht werden – die Verantwortung für die Veränderung ist jetzt wieder beim kritisierten Gesprächspartner.

5. Abschlussphase

In der Abschlussphase sollte das Gespräch resümiert werden. Es sollte auf eine Übereinstimmung in der Problemdeutung hingearbeitet werden. Falls das nicht erreicht wird, weil der Gesprächspartner das Gesicht nicht verlieren will, weil er sich nicht verändern will oder kann, muss das Gesprächsergebnis so stehen bleiben und müssen die Konsequenzen, die das kritisierte Verhalten in Zukunft hätte, aufgezeigt werden. Gegenüber Klienten und Mitarbeitenden sollte klargemacht werden, dass das kritisierte Verhalten kontrolliert wird, dass der Kritisierende also ein „Hinausschleichen aus dem Problem“ nicht wünscht (Benien 2003, 215).

9.4.3 Hinweise und Arbeitsregeln zu Konfrontationen

Konfrontation und Kritik haben eine Machtdimension: Ohne Machtpotenziale zur Durchsetzung von legitimen Forderungen kann sie ebenso wenig funktionieren wie reine Verhandlung mit Klienten, die sich bewusst jeder Veränderung verweigern wollen. Kontrollen und Sanktionsmöglichkeiten sind bei Kritik- und konfrontierenden Gesprächen im Hintergrund als Machtpotenzial notwendig, wenn auch vielleicht nicht durch die konfrontierende Person (vgl. Kapitel 6.6). Sie erfordern in jedem Fall den reflektierten und selbstbegrenzten Einsatz. Eingriffe sind strengen Auflagen unterworfen (Müller 2006, 144ff.). Weidner bezeichnet Machtmittel dort als legitim, wo Menschen eindeutig Gefahren drohen oder wo ohne solche Grenzen Menschen verletzt, geplagt oder gekränkt würden. „Es gibt Grenzen, die das gesellschaftliche Leben erfordert, und es gäbe schon unter Kindern nicht nur Abhängigkeit und Tyrannei, sondern leider auch sadistisches Quälen und furchtbare Unterdrückung, die der Erwachsene verhindern muss“ (Weidner 2002).

Kritisierte oder mit massivem Fehlverhalten konfrontierte Klienten reagieren oft mit Neutralisierungstechniken, die eigenes Fehlverhalten umdeuten und entschuldigen – das Unrecht ist kein Unrecht, sondern Rache oder Strafe, das Opfer ist selbst schuld und wird zum eigentlichen Übeltäter usw. Diese Neutralisierungen müssen aufgespürt und die Verantwortung für das kritisierte Handeln muss klargestellt werden. Bei gewalttätigen Klienten sind Empathie, Frustrationstoleranz, Ambivalenztoleranz und Rollendistanz in erschreckendem Maß aufgebraucht oder unterentwickelt. Konfrontation erfordert,

- *Neutralisierungstechniken* nicht zuzulassen, d.h., dem Konfrontierten die Verantwortung für das eigene Handeln zuzumuten;
- *Empathie* zu schaffen, indem Klienten mit der Sichtweise eines Opfers oder Geschädigten konfrontiert werden;
- *Rollendistanz* zu fördern, z.B. martialische Selbstinszenierungen (als Held, Rächer, Macho, Gangster) zu hinterfragen und die Akzeptanz anderer als deklinquenter Rollen zu fordern;

- *Ambivalenztoleranz* zu fördern und z.B. auf situativ unpassendes Verhalten hinzuweisen; Weidner nennt das Beispiel, dass Szeneslang („noch so'n Spruch – Kieferbruch“) in der Clique einen Lacher, beim Lehrmeister eine Abmahnung gibt;
- *Frustrationstoleranz* zu fördern, indem die Konfrontation mit dem Klienten gesucht und ausgetragen wird; die Unausweichlichkeit solcher Konfrontation ist für beide Parteien unbequem, aber für Klienten fördernd, wenn ihre Kapazitäten in Rechnung gestellt werden und keine Manipulationen stattfinden;
- *Klienten überfällige Wahrheiten zumuten*: Klienten seien nicht so fragil wie häufig angenommen, und sie verträgen offensichtliche Wahrheiten besser, als manche Fachkräfte sie mitzuteilen verstünden; Konfliktangst und Gleichgültigkeit unbequemen Situationen gegenüber seien schädlich und unprofessionell (Weidner 2002).

Weidner weist darauf hin, dass diese Konfrontationstechniken im Umgang mit mehrfach auffälligen verhaltensgestörten Klienten sinnvoll sind, auf andere Klientengruppen aber entsprechend angepasst werden müssen. Zum Verhältnis von Konfrontation und Klientenzentrierung schreibt er, es sollten 80 Prozent der professionellen Persönlichkeit einfühlsam, verständnisvoll und nondirektiv bleiben, aber um 20 Prozent Biss, Konflikt- und Grenzziehungsbereitschaft sowie konsequente Intervention ergänzt werden“ (Weidner 2002).

Die Haltung sozialpädagogischer Fachkräfte umschreibt er als „Verstehen, aber nicht einverstanden sein“. Für das Feld der mehrfach auffälligen Jugendlichen warnt er auch vor Befürchtungen, diese seien überverletzlich gegenüber Kritik (Weidner 2002). Die Fragilität gilt es immerhin in der Konfrontation oder Kritik zu klären, um Gefährdungen ausschließen zu können. Der Ansatz Weidners ist nicht unumstritten (die Kritik am Ansatz: Scherr 2002), die Hinweise zur Konfrontation sind aber unter reflektiertem Einsatz und Beobachtung ihrer Wirkungen sicherlich hilfreich.

9.4.4 Hinweise und Arbeitsregeln zum Kritikgespräch

- Das Ziel der Kritik muss klar sein. Die Basis dafür ist eine unterstützend-kontrollierende Haltung.
- Das Selbstbewusstsein der Kritisierten soll nicht angetastet werden.
- Kritik soll sich auf Verhaltensweisen und nicht auf Personen beziehen.
- Kritik soll konstruktiv und zukunftsgerichtet sein.
- Kritik soll in der Regel im Zweiergespräch geäußert werden. Bloßstellung vor anderen Klienten oder Kollegen soll vermieden werden.
- Es sind Möglichkeiten zur Stellungnahme zu bieten.

- Es sind Vereinbarungen zu treffen; bei Dissens beharrt man jedoch auf Veränderungswünschen oder Forderungen. Eventuelle Konsequenzen werden vorher klar aufgezeigt (Steiger & Lippmann 1999, 309f.).
- Interpretationen und Abwertungen sind zu vermeiden (Flammer 2001, 213).
- Ergebnisse des Gespräches sind eventuell schriftlich festhalten.

Weiterführende Literatur

- Benien, Karl (2003). Schwierige Gespräche führen: Modelle für Beratungs-, Kritik- und Konfliktgespräche im Berufsalltag. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
[7., erweiterte Auflage 2010]
- Berkel, Karl (1999). Konflikttraining. Heidelberg: Sauer.
[11. Auflage 2011. Hamburg: Windmühle]
- Flammer, August (2001). Einführung in die Gesprächspsychologie. Bern: Huber.
Kapitel 14: Eine schlechte Nachricht überbringen.
- Kunz, Stefanie; Scheuermann, Ulrike & Schürmann, Ingeborg (2004). Krisenintervention: Ein fallorientiertes Arbeitsbuch für Praxis und Weiterbildung. Weinheim: Juventa.
[3., aktualisierte Auflage 2009]
- Weidner, Jens (2004a). Konfrontative Pädagogik. Konfliktbearbeitung in Sozialer Arbeit und Erziehung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
[4., erweiterte Auflage 2010]

Literaturverzeichnis

- Ansen, Harald (2006). *Soziale Beratung bei Armut*. München: Reinhardt.
- Bachmair, Sabine (2001). *Beraten will gelernt sein. Ein praktisches Lehrbuch für Anfänger und Fortgeschrittene*. Weinheim: Beltz. [9., überarbeitete Auflage 2009]
- Baeschlin, Marianne & Baeschlin, Kaspar (2008). *Einfach, aber nicht leicht. Leitfäden für lösungsorientiertes Arbeiten in sozialpädagogischen Organisationen*. Winterthur: ZLB.
Download: www.zlb-schweiz.ch/pdf/schriftenreihe/ZLB_band_1.pdf.
- Baeschlin, Marianne & Baeschlin, Kaspar (o.J.). *Lehrfolien zur Basisdokumentation: Grundlagen der lösungsorientierten Gesprächsführung*. Winterthur: ZLB.
Download: www.zlb-schweiz.ch/de/publikationen/publikationen.asp.
- Bamberger, Günter G. (2001). *Lösungsorientierte Beratung: Praxishandbuch*. Weinheim: Beltz PVU. [4., vollständig überarbeitete Auflage 2010]
- Bandura, Albert (1995). *Self-efficacy in changing societies*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Barthelmeß, Manuel (2005). *Systemische Beratung: Eine Einführung für psychosoziale Berufe (3., korrigierte Auflage)*. Weinheim: Beltz.
- Baum, Hermann (2000). *Anthropologie für soziale Berufe*. Opladen: Leske + Budrich.
- Beck, Klaus (2007). *Kommunikationswissenschaft*. Konstanz: UVK (UTB basics). [2., überarbeitete Auflage 2010]
- Belardi, Nando (2001). *Beratung. Eine sozialpädagogische Einführung*. Weinheim: Beltz. [5., überarbeitete Auflage 2007]
- Benien, Karl (2003). *Schwierige Gespräche führen*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt. [7., erweiterte Auflage 2010]
- Berg, Insoo Kim (1992). *Familien – Zusammenhalt(en)*. Dortmund: Verlag Modernes Lernen. [9. Auflage 2010]
- Berger, Peter L. & Luckmann, Thomas (1993). *Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit: eine Theorie der Wissenssoziologie*. Frankfurt am Main: Fischer.
- Berkel, Karl (1999). *Konflikttraining*. Heidelberg: Sauer. [11. Auflage 2011. Hamburg: Windmühle]
- Blumer, Roman & Moritz, Matthias (2003). *Das Erleben einer entwicklungspädiatrischen Untersuchung und das anschließende Arzt-Eltern-Gespräch – eine Studie zur Entwicklung eines Evaluationsfragebogens*. Diplomarbeit im Studiengang angewandte Psychologie. Zürich: Hochschule für angewandte Psychologie.
- Bohmeyer, Axel (2011). *Ressourcenorientierung: Kritisch-konstruktive Reflexion über einen Paradigmenwechsel sozialprofessionellen Handelns*. In: *Soziale Arbeit*, Nr. 10/11, S. 378–384.
- Born, Markus & Eiselin, Stefan (1996). *Teams: Chancen und Gefahren*. Bern: Huber.
- Brack, Ruth & Geiser, Kaspar (2009). *Aktenführung in der Sozialarbeit: Vorschläge für die klientenbezogene Dokumentation als Beitrag zur Qualitätssicherung (4., vollständig überarbeitete Auflage)*. Bern: Haupt.
- Brinker, Klaus & Sager, Sven F. (2001). *Linguistische Gesprächsanalyse. Eine Einführung*. Berlin: Erich Schmidt. [5., neu bearbeitete Auflage 2010]
- Burkart, Roland (2002). *Kommunikationswissenschaft: Grundlagen und Problemfelder. Umriss einer interdisziplinären Sozialwissenschaft (4., überarbeitete und aktualisierte Auflage)*. Wien: Böhlau (UTB).
- Cecchin, Gianfranco; Lane, Gerry & Ray, Wendel A. (2002). *Respektlosigkeit: provokative Strategien für Therapeuten*. Heidelberg: Auer. [5. Auflage 2010]
- Conen, Marie-Louise (1996). *Wie können wir Ihnen helfen, uns wieder loszuwerden?* In: *Zeitschrift für systemische Therapie* 3, S. 178–185.
- Conen, Marie-Louise (1999). *Unfreiwilligkeit – ein Lösungsverhalten: Zwangskontexte und systemische Therapie und Beratung*. In: *Familiendynamik. Interdisziplinäre Zeitschrift für systemorientierte Praxis und Forschung* 3, S. 282–297.

- Conen, Marie-Luise (2006). *Therapeutisierung der Sozialarbeit? Oder: Zirkuläres Fragen ist zirkuläres Fragen*. In: *Kontext*, Nr. 37/2, S. 191–198.
- Conen, Marie-Luise; Cecchin, Gianfranco & Klein, Rudolf (2007). *Wie kann ich Ihnen helfen, mich wieder loszuwerden? Therapie und Beratung in Zwangskontexten*. Heidelberg: Auer. [3. Auflage 2011]
- Cranach, Mario von & Bangerter, Adrian (2000). *Wissen und Handeln in systemischer Perspektive: Ein komplexes Problem*. In: Mandl, Heinz & Gerstenmaier, Jürgen (Hg.). *Die Kluft zwischen Wissen und Handeln: Empirische und theoretische Lösungsansätze* (S. 221–252). Göttingen: Hogrefe.
- Culley, Sue (2002). *Beratung als Prozess: Lehrbuch kommunikativer Fertigkeiten*. Weinheim: Beltz. [3. Auflage 2010]
- De Jong, Peter & Berg, Insoo Kim (1999). *Lösungen (er)finden: das Werkstattbuch der lösungsorientierten Kurztherapie*. Dortmund: Verlag Modernes Lernen. [6., verbesserte und erweiterte Auflage 2008]
- De Shazer, Steve (1995). *Wege der erfolgreichen Kurztherapie*. Stuttgart: Klett-Cotta. [10. Auflage 2010]
- De Shazer, Steve (2009). *Worte waren ursprünglich Zauber. Von der Problemsprache zur Lösungssprache*. Heidelberg: Auer. [2. Auflage 2010]
- De Shazer, Steve; Dolan, Yvonne & Korman, Harry (2008). *Mehr als ein Wunder: lösungsfokussierte Kurztherapie heute*. Heidelberg: Auer.
- Delhees, Karl-Heinz (1994). *Soziale Kommunikation: Psychologische Grundlagen für das Miteinander in der modernen Gesellschaft*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Dörner, Dietrich (1987). *Problemlösen als Informationsverarbeitung* (3. Auflage). Stuttgart: Kohlhammer.
- Dörner, Dietrich (2005). *Die Logik des Misslingens: Strategisches Denken in komplexen Situationen. Reimbek bei Hamburg: Rowohlt*. [10. Auflage 2011]
- Edelmann, Walter (2000). *Lernpsychologie* (6., vollständig überarbeitete Auflage). Weinheim: Beltz PVU.
- Egan, Gerard (2001). *Helfen durch Gespräch: Ein Trainingsprogramm für helfende Berufe*. Weinheim: Beltz.
- Erikson, Erik H. (2008). *Identität und Lebenszyklus* (23. Auflage). Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Festinger, Leon (2009). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford: Stanford University Press.
- Fine, Sara & Glasser, Paul H. (1996). *The first helping interview: engaging the client and building trust*. Thousand Oaks: Sage.
- Flammer, August (2001). *Einführung in die Gesprächspsychologie*. Bern: Huber.
- Fleischer, Kerstin (2001). *In der Trauer leben lernen: Trauer nach dem Tod eines Angehörigen und Möglichkeiten der Trauerbewältigung*. Karlsruhe: INFO-Verlag.
- Flosdorf, Peter (1988). *Theorie und Praxis stationärer Jugendhilfe*. Bd. 1: *Konzepte in Heimen der Jugendhilfe*. Bd. 2: *Die Gestaltung des Lebensfeldes Heim*. Freiburg im Breisgau: Lambertus.
- Fritz, Winfried (2004). *Krisenintervention als Aufgabe der Jugendhilfe*. In: Fegert, Jürg M. & Schrappner, Christian (Hg.). *Handbuch Jugendhilfe-Jugendpsychiatrie: Interdisziplinäre Kooperation*. Weinheim: Juventa.
- Frommann, Anne (1990). *Was geschieht eigentlich in Beratungen?* In: Brunner, Ewald J. & Schöning, Wolfgang (Hg.). *Theorie und Praxis von Beratung*. Freiburg im Breisgau: Lambertus.
- Fuhr, Reinhard (2003). *Struktur und Dynamik der Berater-Klient-Beziehung*. In: Krause, Christina; Fittkau, Bernd; Fuhr, Reinhard & Thiel, Heinz-Ulrich (Hg.). *Pädagogische Beratung: Grundlagen und Praxisanwendung* (S. 32–50). Paderborn: Schöningh.
- Gäde, Ernst-Georg & Listing, Silke (2001). *Sitzungen effektiv leiten und kreativ gestalten* (4. Auflage). Mainz: Matthias-Grünewald-Verlag.

- Galuske, Michael (2003). *Methoden der Sozialen Arbeit: Eine Einführung* (5. Auflage). Weinheim: Juventa. [9., ergänzte Auflage 2011]
- Gehrmann, Gerd & Müller, Klaus D. (2010). *Aktivierende Soziale Arbeit mit nicht motivierten Klienten [mit Arbeitshilfen für Ausbildung und Praxis]* (3., aktualisierte Auflage). Regensburg: Walhalla.
- Germain, Carel B. & Gitterman, Alex (1999). *Praktische Sozialarbeit: Das „Life model“ der Sozialen Arbeit*. Stuttgart: Enke.
- Glasl, Friedrich (2004a). *Selbsthilfe in Konflikten: Konzepte – Übungen – Praktische Methoden*. Stuttgart/Bern: Freies Geistesleben/Haupt. [5., überarbeitete und erweiterte Auflage 2010]
- Glasl, Friedrich (2004b). *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*. Stuttgart/Bern: Freies Geistesleben/Haupt. [10., überarbeitete Auflage 2011]
- Göldi, Susan (2003). *Kommunikation: Handbuch für Studierende*. Bern: hep.
- Grawe, Klaus (2000). *Psychologische Therapie*. Göttingen: Hogrefe.
- Grawe, Klaus; Donati, Ruth & Bernauer, Friederike (2001). *Psychotherapie im Wandel: von der Konfession zur Profession*. Göttingen: Hogrefe.
- Groeben, Norbert & Christmann, Ursel (1999). *Argumentationsintegrität als Ziel einer Ethik der Alltagskommunikation*. In: *Der Deutschunterricht* 51 (5), S. 46–52.
- Groeben, Norbert; Wahl, Diethelm; Schlee, Jörg & Scheele, Brigitte (1988). *Forschungsprogramm Subjektive Theorien: Eine Einführung in die Psychologie des reflexiven Subjekts*. Tübingen: Francke.
- Gruber, Hans (1999). *Erfahrung als Grundlage kompetenten Handelns*. Bern: Huber.
- Gumpinger, Marianne & Trotter, Chris (2001). *Soziale Arbeit mit unfreiwilligen KlientInnen*. Linz: Pro Mente.
- Günder, Richard (2003). *Praxis und Methoden der Heimerziehung Entwicklungen. Veränderungen und Perspektiven der stationären Erziehungshilfe*. Freiburg im Breisgau: Lambertus. [4., völlig neu überarbeitete und erweiterte Auflage 2011]
- Gürtler, Leo (2005). *Die Bewältigung der Katastrophe – Vipassana-Meditation und Humor. Die Rekonstruktion von Innensicht und Außensicht humorvollen Handelns in Schule und Erwachsenenbildung*. Berlin: Logos Verlag.
- Habermas, Jürgen (1999). *Theorie des kommunikativen Handelns*. Frankfurt am Main: Suhrkamp. [7. Auflage 2009]
- Häcker, Hartmut & Stapf, Kurt-Hermann (2004). *Dorsch Psychologisches Wörterbuch*. Bern: Huber. [15., überarbeitete und erweiterte Auflage 2009]
- Hackney, Harold & Cormier, Louise Sherilyn (1998). *Beratungsstrategien, Beratungsziele*. München: Reinhardt.
- Hartmann, Raphael (2004). *Therapeutische und beratende Arbeit mit Eltern suizidierter Kinder*. Hamburg: Diplomica.
- Haug, Christoph (1994). *Erfolgreich im Team*. München: Beck. [4., überarbeitete Auflage 2009. München: dtv]
- Heckhausen, Jutta & Heckhausen, Heinz (2006). *Motivation und Handeln*. Berlin: Springer. [4., überarbeitete und erweiterte Auflage 2010]
- Heiner, Maja (1994). *Selbstevaluation als Qualifizierung in der Sozialen Arbeit*. Freiburg im Breisgau: Lambertus.
- Heiner, Maja (2000). *Selbstevaluation*. In: *Stimmer, Franz (Hg.). Lexikon der Sozialpädagogik und Sozialarbeit* (S. 590–597). München: Oldenbourg.
- Heiner, Maja (2010). *Kompetent handeln in der sozialen Arbeit*. München: Reinhardt.
- Heiner, Maja; Meinhold, Marianne & Staub-Bernasconi, Silvia (1998). *Methodisches Handeln in der Sozialen Arbeit*. Freiburg im Breisgau: Lambertus.
- Herriger, Norbert (1997). *Empowerment in der Sozialen Arbeit: Eine Einführung*. Stuttgart: Kohlhammer. [4., erweiterte und aktualisierte Auflage 2010]

- Hochuli Freund, Ursula & Stotz, Walter (2011). *Kooperative Prozessgestaltung in der Sozialen Arbeit: Ein methodenintegratives Lehrbuch*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Huber, Günter L. (1990). *Beratung als Lehren und Lernen*. In: Brunner, Ewald, J. & Schönig, Wolfgang (Hg.). *Theorie und Praxis von Beratung* (S. 41–76). Freiburg im Breisgau: Lambertus.
- Huber, Günter L. & Roth, Jürgen H.W. (1999). *Finden oder suchen? Lehren und Lernen in Zeiten der Ungewissheit*. Schwangau: Ingeborg Huber.
- Kähler, Harro-Dietrich (2005). *Soziale Arbeit in Zwangskontexten: Wie unerwünschte Hilfe erfolgreich sein kann*. München: Reinhardt. [5. Auflage 2009]
- Kähler, Harro Dietrich (2009). *Erstgespräche in der sozialen Einzelhilfe* (5. Auflage). Freiburg im Breisgau: Lambertus.
- Kalivoda, Gregor & Geissner, Helmut (2001). *Lasswell-Formel*. In: Ueding, Gert & Jens, Walter (Hg.). *Historisches Wörterbuch der Rhetorik* (S. 31–38). Tübingen: Niemeyer.
- Kanfer, Frederick H.; Reinecker, Hans & Schmelzer, Dieter (2006). *Selbstmanagement-Therapie*. Berlin: Springer. [5., korrigierte und durchgesehene Auflage 2011]
- Kanning, Uwe Peter (2005). *Soziale Kompetenzen: Entstehung, Diagnose und Förderung*. Göttingen: Hogrefe.
- Kast, Verena (2002). *Trauern. Phasen und Chancen des psychischen Prozesses*. Stuttgart: Kreuz.
- Keller, Stefan (Hg.) (1999). *Motivation zur Verhaltensänderung: Das Transtheoretische Modell in Forschung und Praxis*. Freiburg im Breisgau: Lambertus.
- Keller, Stefan; Velicer, Wayne F. & Prochaska, James O. (1999). *Das transtheoretische Modell. Eine Übersicht*. In: Keller, Stefan (Hg.). *Motivation zur Verhaltensänderung: Das Transtheoretische Modell in Forschung und Praxis* (S. 17–44). Freiburg im Breisgau: Lambertus.
- Kilburg, Sascha; Redlich, Alexander; Sanderink, Anne Rose & Otto, Matthias (2006). *Schlüsselkompetenz Gesprächsführung. Vom offenen Fragen bis zur klaren Kritik: Acht Gesprächsformen für Studium und Beruf. Text und interaktives Trainingsprogramm auf CD-ROM*. Hamburg: Fachbereich Psychologie, Arbeitsgruppe Beratung und Training.
- Klauss, Theo & Wertz-Schönhagen, Peter (1993). *Behinderte Menschen in Familie und Heim. Grundlagen der Verständigung und Möglichkeiten der Kooperation zwischen Eltern und Betreuern*. Weinheim: Juventa.
- Klemm, Michael (2002). *Gespräche als Basiseinheit. Folien zum Seminar „Medientext analysieren“*. Universität Chemnitz WS 2002. Download: www.tu-chemnitz.de/phil/germanistik/sprachwissenschaft/unterlagen/ws2002/medien/pdf/medientext5.pdf [Zugriff: 13.3.2005].
- Kleve, Heiko (2002). *Systemische Kontextklärung in der sozialarbeiterischen Beratung*. In: *Sozialmagazin* 3, S. 16–23.
- König, Eckard; Volmer, Gerda & Bentler, Annette (2005). *Systemisch denken und handeln: Personale Systemtheorie in Erwachsenenbildung und Organisationsberatung*. Weinheim: Beltz.
- König, Oliver (2002). *Macht in Gruppen: gruppensystemische Prozesse und Interventionen*. Stuttgart: Pfeiffer bei Klett-Cotta. [4. Auflage 2007]
- Körkel, Joachim & Drinkmann, Arno (2002). *Wie motiviert man „unmotiviertere“ Klienten?* In: *Sozialmagazin* 27 (10), S. 26–34.
- Kreft, Dieter & Mielenz, Ingrid (Hg.). (2005). *Wörterbuch Soziale Arbeit: Aufgaben, Praxisfelder, Begriffe und Methoden der Sozialarbeit und Sozialpädagogik*. Weinheim: Juventa. (6., überarbeitete und aktualisierte Auflage 2008).
- Kunz, Stefanie; Scheuermann, Ulrike & Schürmann, Ingeborg (2004). *Krisenintervention: Ein fallorientiertes Arbeitsbuch für Praxis und Weiterbildung*. Weinheim: Juventa. [3., aktualisierte Auflage 2009]
- Langmaack, Barbara (2001). *Einführung in die themenzentrierte Interaktion*. Weinheim: Beltz. [5., vollständig überarbeitete Auflage 2011]

- Langmaack, Barbara & Braune-Krickau, Michael (2000). *Wie die Gruppe laufen lernt. Anregungen zum Planen und Leiten von Gruppen. Ein praktisches Lehrbuch.* Weinheim: Beltz. [8., vollständig überarbeitete Auflage 2010]
- Lieb, Hans (1995). *Verhaltenstherapie, Systemtheorie und die Kontrolle menschlichen Verhaltens.* Regensburg: Roderer.
- Lotmar, Paula & Tondeur, Edmund (1994). *Führen in sozialen Organisationen: Ein Buch zum Nachdenken und Handeln.* Bern: Haupt. [7., durchgesehene Auflage 2004]
- Luhmann, Niklas & Schorr, Karl-Eberhard (1982). *Das Technologiedefizit der Erziehung und die Pädagogik.* In: Luhmann, Niklas & Schorr, Karl-Eberhard (Hg.). *Zwischen Technologie und Selbstreferenz. Fragen an die Pädagogik* (S. 11–40). Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- McLeod, John (2004). *Counselling – eine Einführung in Beratung.* Tübingen: Deutsche Gesellschaft für Verhaltenstherapie.
- McLeod, John (2011). *Beraten lernen: Das Übungsbuch zur Entwicklung eines persönlichen Beratungskonzepts.* Tübingen: Deutsche Gesellschaft für Verhaltenstherapie.
- Metzinger, Adalbert (1999). *Arbeit mit Gruppen: Ein Einführungsbuch.* Freiburg im Breisgau: Lambertus. [2., überarbeitete Auflage 2010]
- Michel-Schwartz, Brigitta (2009). *Methodenbuch soziale Arbeit: Basiswissen für die Praxis.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Miller, William R. & Rollnick, Horst (1999). *Motivierende Gesprächsführung.* Freiburg im Breisgau: Lambertus. 1. Auflage [3., überarbeitete Auflage 2009]
- Mücke, Klaus (2003). *Probleme sind Lösungen: Systemische Beratung und Psychotherapie – ein pragmatischer Ansatz.* Potsdam: Klaus Mücke Ökosysteme. [4., überarbeitete und erweiterte Auflage 2009]
- Müller, Burkhard (2006). *Sozialpädagogisches Können. Ein Lehrbuch zur multiperspektivischen Fallarbeit.* Freiburg im Breisgau: Lambertus. [6., überarbeitete und ergänzte Auflage 2009]
- Müller, Wolf & Scheuermann, Ulrike (2004). *Praxis Krisenintervention: Ein Handbuch für helfende Berufe: Psychologen, Ärzte, Sozialpädagogen, Pflege- und Rettungskräfte.* Stuttgart: Kohlhammer. [2., überarbeitete Auflage 2010]
- Mutzeck, Wolfgang (2008a). *Kooperative Beratung. Grundlagen und Methoden der Beratung und Supervision im Berufsalltag* (6., überarbeitete und erweiterte Auflage). Weinheim: Beltz.
- Mutzeck, Wolfgang (2008b). *Methodenbuch Kooperative Beratung: Supervision, Teambesprechung, Coaching, Mediation, Unterrichtsberatung, Klassenrat.* Weinheim: Beltz.
- Nestmann, Frank; Engel, Frank & Sickendieck, Ursel (Hg.) (2004). *Handbuch der Beratung. Bd. 1: Disziplinen und Zugänge. Bd. 2: Ansätze, Methoden und Felder.* Tübingen: dgvt.
- Neuffer, Manfred (2000). *Beratung als Kernkompetenz Sozialer Arbeit.* In: *Blätter der Wohlfahrts-pflege.* Nr. 5 und 6. Baden-Baden: Nomos.
- Nussle-Stein, Cornelia (2006). *Professionalität und Qualität in Beratung und Therapie: Eine disziplinen- und theorie/praxis-übergreifende Betrachtung.* Bern: Haupt.
- Pallasch, Waldemar & Harmsen, Gabriele (1995). *Pädagogisches Gesprächstraining. Lern- und Trainingsprogramm zur Vermittlung therapeutischer Gesprächs- und Beratungskompetenz.* Weinheim: Juventa. [8. Auflage 2011]
- Pohl, Michael & Witt, Jürgen (2000). *Innovative Teamarbeit zwischen Konflikt und Kooperation.* Heidelberg: Sauer. [2., überarbeitete und erweiterte Auflage 2010]
- Pörksen, Bernhard (2011). *Schlüsselwerke des Konstruktivismus.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Prior, Manfred (2010). *Beratung und Therapie optimal vorbereiten: Informationen und Interventionen vor dem ersten Gespräch* (4. Auflage). Heidelberg: Auer.
- Rahm, Dorothea (1999). *Einführung in die Integrative Therapie* (4. Auflage). Paderborn: Junfermann.
- Rahm, Dorothea (2004). *Gestaltberatung: Grundlagen und Praxis integrativer Beratungsarbeit.* Paderborn: Junfermann. [10., überarbeitete Auflage 2011]

- Redlich, Alexander (1997a). Psychologische Beratung ist mehr als verkürzte Therapie. In: Nestmann, Frank (Hg.). *Beratung: Bausteine für eine interdisziplinäre Wissenschaft und Praxis*. Tübingen: dgvt.
- Redlich, Alexander (1997b). *Konfliktmoderation*. Hamburg: Windmühle.
- Redlich, Alexander (2009). *Kooperative Gesprächsführung in der Beratung von Lehrern, Eltern und Erziehern*. Hamburg: Fachbereich Psychologie der Universität Hamburg, Arbeitsgruppe Beratung und Training. Download: <http://alumni-psychologie.de>.
- Redlich, Alexander & Rogmann, Jens J. (2007). Soziale Kompetenz durch computer- und tutoriell gestütztes Lernen fördern. In: Merkt, Marianne & Mayrberger, Kerstin (Hg.) *Die Qualität akademischer Lehre: Zur Interdependenz von Hochschuldidaktik und Hochschulentwicklung* (S. 133–155). Innsbruck: Studienverlag.
- Rogers, Carl R. & Dorfman, Elaine (2009). *Die klientenzentrierte Gesprächspsychotherapie* (18. Auflage). Frankfurt am Main: Fischer.
- Rogers, Carl R.; Lewis, Madge K. & Pfeiffer, Wolfgang M. (2007). *Therapeut und Klient: Grundlagen der Gesprächspsychotherapie* (19. Auflage). Frankfurt am Main: Fischer.
- Rogmann, Jens J. & Redlich, Alexander (2007). Computerunterstütztes Soziales Lernen (CSSL): Ein paradigmatischer Ansatz für die Entwicklung von Sozialkompetenz im Blended Learning. In: Merkt, Marianne; Mayrberger, Kerstin; Schulmeister, Rolf; Sommer, Angela & van den Berg, Ivo (Hg.). *Studieren neu erfinden – Hochschule neu denken* (S. 381–390). Münster: Waxmann.
- Schaeffer, Doris & Dewe, Bernd (2006). Zur Interventionslogik von Beratung in Differenz zu Information, Aufklärung und Therapie. In: Schaeffer, Doris & Schmidt-Kähler, Sebastian (Hg.). *Lehrbuch Patientenberatung* (S. 127–152). Bern: Huber. [2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage 2012]
- Scherr, Albert (2002). *Mit Härte gegen Gewalt? Kritische Anmerkungen zum Anti-Aggressivitäts- und Coolness-Training*. Download: www.sozialarbeit.ch/dokumente/haerte_und_gewalt.pdf [Zugriff: 11.5.2005].
- Schiersmann, Christiane & Thiel, Heinz-Ulrich (2009). Beratung als Förderung von Selbstorganisationsprozessen – auf dem Weg zu einer allgemeinen Theorie der Beratung jenseits von „Schulen“ und „Formaten“. In: Möller, Heidi & Hausinger, Brigitte (Hg.). *Quo vadis Beratungswissenschaft* (S. 73–105). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schilling, Johannes (1995). *Didaktik/Methodik der Sozialpädagogik: Grundlagen und Konzepte*. Neuwied: Luchterhand. [4., überarbeitete Auflage 2005]
- Schlee, Jörg (2004). *Kollegiale Beratung und Supervision für pädagogische Berufe: Hilfe zur Selbsthilfe – ein Arbeitsbuch*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Schlippe, Arist von & Schweitzer, Jochen (2007). *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung* (10. Auflage). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schmid, Ulrich (2010). *Lew Tolstoi*. München: Beck.
- Schmitz, Lilo (2011). *Lösungsorientierte Gesprächsführung: Übungen und Bausteine für Hochschule, Ausbildung & kollegiale Lerngruppen* (2. Auflage). Dortmund: Borgmann.
- Schneewind, Klaus A. (1999). *Familienpsychologie*. Stuttgart: Kohlhammer. [3., überarbeitete und erweiterte Auflage 2010]
- Schulz von Thun, Friedemann (2002). *Das „innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt. [Sonderausgabe 2011]
- Schulz von Thun, Friedemann (2004). *Miteinander Reden 1. Störungen und Klärungen*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt. [48. Auflage 2010]
- Schulz von Thun, Friedemann; Ruppel, Johannes & Stratmann, Roswitha (2003). *Miteinander reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte* (12. Auflage). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

- Schulz-Hardt, Stefan & Frey, Dieter (1998). Wie der Hals in die Schlinge kommt. Fehlentscheidungen in Gruppen. In: Ardel-Gattinger, Elisabeth; Lechner, Hans & Schlögl, Walter (Hg.). Gruppendynamik. Anspruch und Wirklichkeit der Arbeit in Gruppen. Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie.
- Schwäbisch, Lutz & Siems, Martin (1998). Anleitung zum sozialen Lernen für Paare, Gruppen und Erzieher Kommunikations- und Verhaltenstraining. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Seithe, Mechthild (2008). Engaging. Möglichkeiten klientenzentrierter Beratung in der Sozialen Arbeit. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Simon, Fritz B. (2011). Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus (5. Auflage). Heidelberg: Auer.
- Specht-Tomann, Monika & Tropper, Doris (2001). Zeit zu trauern. Kinder und Erwachsene verstehen und begleiten. Düsseldorf: Patmos.
- Speck, Otto (1991). System Heilpädagogik: Eine ökologisch reflexive Grundlegung. München: Reinhardt. [6., überarbeitete Auflage 2008]
- Spiegel, Hiltrud von (1993). Aus Erfahrung lernen: Qualifizierung durch Selbstevaluation. Münster: Votum.
- Spiegel, Hiltrud von (2004). Methodisches Handeln in der Sozialen Arbeit: Grundlagen und Arbeitshilfen für die Praxis. München: Reinhardt (UTB). [4. Auflage 2011]
- SPIEGEL Online (2007). Mythos widerlegt: Frauen und Männer reden gleich viel. Hamburg: SPIEGEL-Verlag.
- Spieß, Walter (2000). Die Logik des Gelingens: lösungs- und entwicklungsorientierte Beratung im Kontext von Pädagogik. Dortmund: Borgmann.
- Splunteren, Peter van (1996). Intake im Berufsgebiet der Sozialarbeit. Neue Entwicklungen aus Holland. Sozialarbeit 28 (11), S. 2–10.
- Staub-Bernasconi, Silvia (2003). Soziale Arbeit als (eine) Menschenrechtsprofession. In: Sorg, Richard (Hg.). Soziale Arbeit zwischen Politik und Wissenschaft (S. 17–54). Münster: LIT.
- Staub-Bernasconi, Silvia (2007). Soziale Arbeit als Handlungswissenschaft: Systemtheoretische Grundlagen und professionelle Praxis – ein Lehrbuch. Bern: Haupt (UTB).
- Steiger, Thomas & Lippmann, Eric (1999). Handbuch angewandte Psychologie für Führungskräfte Band 1 und 2. Berlin: Springer. [3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage 2008]
- Stemmer-Lück, Magdalena (2004). Beziehungsräume in der Sozialen Arbeit: Psychoanalytische Theorien und ihre Anwendung in der Praxis. Stuttgart: Kohlhammer. [2., aktualisierte Auflage 2012]
- Stimmer, Franz (1999). Lexikon zur Sozialarbeit und Sozialpädagogik. München: Oldenbourg.
- Stimmer, Franz (2000). Grundlagen des Methodischen Handelns in der Sozialen Arbeit. Stuttgart: Kohlhammer. [2., überarbeitete und erweiterte Auflage 2006]
- Stimmer, Franz (2008). Alkoholembryopathie und -effekte. In: Klein, Michael (Hg.). Kinder und Suchtgefahren: Risiken, Prävention, Hilfen (S. 345–352). Stuttgart: Schattauer.
- Stroebe, Rainer W. (2001). Kommunikation I: Grundlagen – Gerüchte – schriftliche Kommunikation. Heidelberg: Sauer.
- Tenorth, Heinz-Elmar (1999). Technologiedefizit in der Pädagogik. Zur Kritik eines Missverständnisses. In: Fuhr, Thomas & Schultheiss, Klaudia (Hg.). Zur Sache der Pädagogik. Untersuchungen zum Gegenstand der allgemeinen Erziehungswissenschaft (S. 252–266). Bad Heilbrunn: Klinkhardt.
- Thäler, Hans (2001). Teamwork in Organisationen: Ein Handbuch für Mitarbeiter und Führungskräfte. Bern: Haupt.
- Thiersch, Hans (2004). Sozialpädagogik/Sozialarbeit und Beratung. In: Nestmann, Frank; Engel, Frank & Sickendieck, Ursula (Hg.). Das Handbuch der Beratung (S. 115–124). Tübingen: dgvt.
- Thomann, Christoph (2008). Klärungshilfe 2: Konflikte im Beruf: Methoden und Modelle klärender Gespräche. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

- Thomann, Christoph & Prior, Christian (2007). Klärungshilfe 3: Das Praxisbuch. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Thomann, Christoph & Schulz von Thun, Friedemann (2003). Klärungshilfe 1: Handbuch für Therapeuten, Gesprächshelfer und Moderatoren in schwierigen Gesprächen. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt. [4. Auflage 2007]
- Wagner, Elisabeth & Rüssinger, Ulrike (2002). Harte Wirklichkeiten: Systemisch-konstruktivistische Konzepte in Zwangskontexten. In: Pfeifer-Schaupp, Ulrich (Hg.). Systemische Praxis: Modelle – Konzepte – Perspektiven (S. 136–154). Freiburg im Breisgau: Lambertus.
- Wagner, Rudolph (2004). Integrative Beratungsansätze. In: Nestmann, Frank; Engel, Frank & Sickendiek, Ursel (Hg.). Das Handbuch der Beratung: Band 2: Ansätze, Methoden und Felder (S. 663–674). Tübingen: dgvt.
- Wagner-Link, Angelika (2001). Kommunikation als Verhaltenstraining. Arbeitsbuch für Therapeuten, Trainer und zum Selbsttraining (2. Auflage). München: Pfeiffer.
- Wahl, Diethelm (1991). Handeln unter Druck: Der weite Weg vom Wissen zum Handeln bei Lehrern, Hochschullehrern und Erwachsenenbildnern. Weinheim: Deutscher Studien Verlag.
- Wahl, Diethelm (2002). Mit Training vom trägen Wissen zum kompetenten Handeln? In: Zeitschrift für Pädagogik, Nr. 2, S. 227–241.
- Wahl, Diethelm (2005). Lernumgebungen erfolgreich gestalten: Wirksame Wege vom trägen Wissen zum kompetenten Handeln in Erwachsenenbildung, Hochschuldidaktik und Unterricht. Bad Heilbrunn: Klinkhardt. [2., erweiterte Auflage 2006]
- Watzlawick, Paul; Beavin, Janet H. & Jackson, Don D. (2011). Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien (12., unveränderte Auflage). Bern: Huber.
- Weber, Esther (2003). Beratungsmethodik in der Sozialarbeit: Das Unterrichtskonzept der Beratungsmethodik an der Hochschule für Soziale Arbeit Luzern. Luzern: Interact.
- Weber, Max & Winckelmann, Johannes (1995). Soziologische Grundbegriffe. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Weidner, Jens (2002). Vielleicht veränder' ich mich dann sogar zum Besseren! Download: www.prof-jens-weidner.de/konfron/konfron.html [Zugriff: 11.5.2005].
- Weidner, Jens (2004a). Konfrontative Pädagogik: Konfliktbearbeitung in Sozialer Arbeit und Erziehung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. [4., erweiterte Auflage 2010]
- Weidner, Jens (2004b). Gewalt im Griff. Bd. 1: Neue Formen des Anti-Aggressivitäts-Trainings. Weinheim: Juventa.
- Weinberger, Sabine (2008). Klientenzentrierte Gesprächsführung. Lern- und Praxisanleitung für psychosoziale Berufe (12. Auflage). Weinheim: Juventa.
- Weisbach, Christian-Reiner (2008). Professionelle Gesprächsführung. Ein praxisnahes Lese- und Übungsbuch (7. Auflage). München: dtv.
- Widulle, Wolfgang (2005). Mit Angehörigen kooperieren lernen – ein Konzept zur Überwindung der Theorie-Praxis-Kluft in der sozialpädagogischen Ausbildung. In: Huber, Anne A. (Hg.). Vom Wissen zum Handeln: Ansätze zur Überwindung der Theorie-Praxis-Kluft in Schule und Erwachsenenbildung. Tübingen: Ingeborg Huber.
- Widulle, Wolfgang (2009). Handlungsorientiert Lernen im Studium: Arbeitsbuch zum Erwerb beruflicher Handlungskompetenz im Studium sozialer und pädagogischer Berufe. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Widulle, Wolfgang (in Vorb.). ‚Ich hab' mehr das Gespräch gesucht': Kommunizieren lernen im Studium der Sozialen Arbeit. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. Zugl. Diss., Universität Tübingen.
- Zuschlag, Bernd & Thielke, Wolfgang (1998). Konfliktsituationen im Alltag: Ein Leitfaden für den Umgang mit Konflikten in Beruf und Familie. Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie.

Verzeichnis der Tabellen und Abbildungen

Tab. 1:	Unterschiede zwischen professioneller Gesprächsführung, Beratung und Psychotherapie	37
Tab. 2:	Konflikte nach Ursachen, Austragungsart und Konfliktparteien	202
Abb. 1:	Kommunikation als symbolische Interaktion – Verständigung und Interessenrealisierung	24
Abb. 2:	Kommunikatives Handeln und erforderliche Kompetenzen in kommunikativen Episoden	25
Abb. 3:	Sekundenschnelle Interaktion nach dem SOAP-Modell	26
Abb. 5:	Beratung als Brücke zwischen Problem- und Hilfesystem	34
Tab. 1:	Unterschiede zwischen professioneller Gesprächsführung, Beratung und Psychotherapie	37
Abb. 6:	Menschenbildannahmen – Handlungstheorie – Haltung und Gesprächskonzeption	56
Abb. 7:	Gesprächsstruktur – Situationsbedingungen und Anforderungen	66
Abb. 8:	Vier Themenfelder in der zwischenmenschlichen Verständigung	69
Abb. 9:	Allgemeines Gesprächsphasenkonzept	74
Abb. 10:	Konzept der Gesprächsphasen im Klärungsgespräch	75
Abb. 11:	Antizipation und Reflexion in der Vor- und Nachbereitung von Gesprächen	80
Abb. 12:	Gesprächsvorbereitung in fünf Schritten	82
Abb. 13:	Das Kommunikationsquadrat in der Gesprächsvorbereitung	84
Abb. 14:	Zeitpunkte und Formen der Gesprächsevaluation	91
Abb. 15:	Selbstevaluation kommunikativer Episoden nach der WAL	94
Abb. 16:	Ansätze der Gesprächsführung und spezifische Potenziale	98
Abb. 17:	Rollengestaltung nach Gesprächsphasen	100
Abb. 18:	Hauptaktivitäten in der kooperativen Gesprächsführung	103
Abb. 19:	Kognitionstheoretischer und systemischer Problembegriff	119
Abb. 20:	Gesprächsphasenkonzept zum lösungsorientierten (Beratungs-)Gespräch	123
Abb. 21:	Stadien der Änderungsmotivation	125
Abb. 22:	Stadien der Veränderungsmotivation und hilfreiche Gesprächsinterventionen	127
Abb. 23:	Nutzen-Kosten-Waage einer Veränderung bzw. Nicht- Veränderung	128
Abb. 24:	Problemdefinitionen im Zwangskontext	132
Abb. 25:	Gesprächsphasenkonzept für Beratungs- oder Klärungsgespräche im Zwangskontext	135
Abb. 26:	Systematik von Gesprächsvorbereitung, -durchführung und -evaluation	139
Abb. 27:	Planungsschritte in Hilfeprozess	141
Abb. 28:	Asymmetrie und Symmetrie der Beratungsbeziehung	155
Abb. 29:	Prozessschritte – Haltungen – Voraussetzungen kooperativer Beratung	190
Abb. 30:	Kreislauf kooperativer Konfliktlösung	208

Arbeitsmaterialien zum Buch – Übersicht

1. Allgemeine Dokumentvorlagen

- Leitfaden zur Gesprächsvorbereitung – Dokumentvorlage
- Kurzprotokoll – Dokumentvorlage
- Selbstevaluation kritischer Episoden – Dokumentvorlage
- Selbstevaluation Gespräch – Dokumentvorlage
- Vorlage Gesprächsphasenkonzept leer – Dokumentvorlage

2. Methodische Ansätze der Gesprächsführung

- Kooperative Gesprächsführung – Fallgeschichte, Gesprächsphasenkonzept, Beobachtungsbogen
- Lösungsorientierte Gesprächsführung – Fallgeschichte, Gesprächsphasenkonzept, Beobachtungsbogen
- Motivierende Gesprächsführung – Fallgeschichte, Gesprächsphasenkonzept, Beobachtungsbogen
- Systemische Gesprächsführung im Zwangskontext – Fallgeschichte, Gesprächsphasenkonzept, Beobachtungsbogen

3. Gespräche im Hilfeprozess

- Erstgespräch – Fallgeschichte, Gesprächsphasenkonzept, Beobachtungsbogen
- Zielklärung – Fallgeschichte, Gesprächsphasenkonzept, Beobachtungsbogen
- Beratungsgespräch – Fallgeschichte, Gesprächsphasenkonzept, Beobachtungsbogen
- Angehörigenesgespräch – Fallgeschichte, Gesprächsphasenkonzept, Beobachtungsbogen
- Evaluationsgespräch – Fallgeschichte, Gesprächsphasenkonzept, Beobachtungsbogen

4. Herausfordernde Gespräche

- Konfliktgespräch – Fallgeschichte, Gesprächsphasenkonzept, Beobachtungsbogen
- Krisengespräch – Fallgeschichte, Gesprächsphasenkonzept, Beobachtungsbogen
- Schlechte-Nachrichten-Gespräch – Fallgeschichte, Gesprächsphasenkonzept, Beobachtungsbogen
- Kritikgespräch – Fallgeschichte, Gesprächsphasenkonzept, Beobachtungsbogen

5. Beobachtungs- und Trainingsunterlagen

- Leitfaden zum Rollenspiel
- Übungsbausteine Gesprächsaktivitäten