

# Über Gespräche mit Klienten, die Lösungen und andere Schwierigkeiten

## Strukturen von beruflichen Kommunikationsproblemen

Peter Bündler

Man sollte davon ausgehen können, dass professionelle Kräfte in der Sozialen Arbeit während ihrer Ausbildung gelernt haben, erfolgreich zu kommunizieren. Erforderlich dafür ist das Angebot einer qualifizierten theoretischen Vermittlung und ein gutes praktisches Training. Die Tatsache, dass in Weiterbildungen und Supervisionen soviel über Kommunikation und Kommunikationsprobleme gesprochen wird, ist ein deutliches Anzeichen, dass das dort Gehörte und Gelernte wohl nicht ausreicht. Es zeigt sich in der täglichen Praxis nicht nur, wie wichtig Kommunikation ist, sondern auch wie mühevoll sie sein kann. Als Ausbilder und Supervisor treffe ich immer wieder auf engagierte Kolleginnen und Kollegen, die sich in ihrer Arbeit einsetzen und dennoch das Gefühl haben, nicht richtig weiterzukommen oder festgefahren zu sein. Fallanalysen und Rollenspiele zeigen dann häufig, wie verunsichert und hilflos diese Fachkräfte kommunikativ agierten.

Die nachstehenden Äußerungen möchten einen Beitrag leisten, eine praktische Orientierungshilfe auf dem Weg zu einer gelingenden beruflichen Kommunikation anzubieten<sup>1</sup>. Es werden einige nützliche Unterscheidungen vorgestellt, die oft in der Praxis im Eifer des Gefechts aus den Augen verloren werden.

### 1. Gesagt heißt nicht unbedingt: gehört

Es mag banal klingen, aber die Tatsache, dass eine Sozialarbeiterin oder ein Sozialarbeiter in einem Beratungsgespräch etwas gesagt hat, heißt noch lange nicht, dass die anwesende Klientin es auch gehört hat. Hören meint hier natürlich mehr als nur „akustisch angekommen“. Bekannt ist in der Regel ein Typ Klient, der sehr laut, aufbrausend und destruktiv auftritt. Hier liegt die Erkenntnis nahe, dass der Kerl „einfach nicht zuhört“. Aber auch bei Klienten, die viel leiser und unscheinbarer auftreten, kann dieses Phänomen des Nicht-Zuhörens festgestellt werden. Speziell, wenn Fachkräfte in ellenlange Monologe verfallen, ist es immer anzuraten, sich zu vergewissern, ob und was denn drüben noch ankommt. Viele Verständigungen und Vereinbarungen könnten dann funktionieren, wenn immer wieder direkt angesprochen und geklärt würde, ob mein Gegenüber „voll bei der Sache ist“, d.h. *aufmerksam* zuhört.

---

<sup>1</sup> Dieser Artikel verzichtet bewusst auf die sonst übliche Anführung von Zitaten und Literaturhinweisen. Natürlich sind viele der hier gemachten Aussagen nicht alleine im Kopf des Autors entstanden. Meine Aussagen fußen auf Einsichten und Ansichten, die ihre Quellen in der Kommunikationstheorie, in der systemischen Denkweise sowie im NLP finden.

## **2. Gehört heißt nicht unbedingt: verstanden**

Sind wir sicher, dass unsere Klientin so zugehört hat, dass alle Worte angekommen sind, stellt sich die Frage, ob ich auch *richtig* verstanden wurde. Richtig verstanden bezieht sich hier auf die Aufnahme des gemeinten Sinns. Hat meine Klientin beispielsweise wirklich verstanden, dass erwartet wird, dass sie morgens aufstehen muss, damit sie ihr Kind rechtzeitig in den Kindergarten bringen kann? Hat sie verstanden, dass davon unter anderem abhängen wird, ob das Familiengericht informiert wird, weil sie sonst nicht im notwendigen Maße sein Wohlergehen sicherstellt?

Hat die Klientin das nicht verstanden, wird es keine Übereinkunft geben. Hier weiterzureden führt nur zu noch mehr Worten, nicht aber unbedingt zu mehr Klarheit. Nun ist ggf. im Interesse des Kindes das Austragen eines Konfliktes angesagt. Zu klären wären die unterschiedlichen Wertvorstellungen und Erwartungen, damit beide Seiten die jeweils andere Position nachvollziehen können. Ohne den festen Willen, die andere Position verstehen (nicht: billigen!) zu wollen, besteht die große Gefahr, aneinander vorbei zu reden. Es startet dann jener Kreislauf, bei dem ständig die eigenen Argumente wiederholt, aber nicht die des Anderen gehört werden. Hier empfiehlt es sich, nicht weiter inhaltlich zu reden. Vielleicht könnte einiges klarer werden, würde jetzt statt dessen die Arbeitsbeziehung beleuchtet. Zu klären wäre beispielsweise: Gibt es einen Arbeitsauftrag? Existiert eine gemeinsame Zielvereinbarung? Ist vielleicht etwas aufgekündigt worden? Wer möchte aus welchem Grund von wem was genau? Und wie steht es mit den Durchsetzungsmöglichkeiten?

## **3. Verstanden heißt nicht unbedingt: einverstanden**

Klar genug geredet oder ordentlich auseinander gesetzt kann in einem Gespräch der Punkt erreicht sein, wo deutlich ist, dass mein Gegenüber den Sinngehalt der Aussagen aufgenommen hat.

Die Eltern haben beispielsweise die Sozialarbeiterin des ASD beim Hausbesuch gut verstanden. Ihr 13-jähriger Sohn schwänzt oft die Schule, vor allem die ersten Stunden, hat nicht immer die Arbeitsmaterialien dabei und oft keine Hausaufgaben erledigt. Außerdem ist er durch Ladendiebstähle aufgefallen.

Die Eltern haben gut verstanden – aber teilen sie auch die Sicht der besorgten Kollegin? Häufig erhellen Fallbesprechungen, dass gewissen Eltern scheinbar die Motivation oder die Kraft fehlt, erzieherisch klare Grenzen zu setzen. Aufgrund eigener Probleme und Ressourcenmangel völlig überlastet, erleben sie Anforderungen jeglicher Art, die mit Energieeinsatz, Auseinandersetzungen und Konfliktbereitschaft verbunden wären, als Zumutung. Sie bestreiten letztlich nicht die treffende Situationsbeschreibung, sondern die notwendigen Konsequenzen daraus. Solche Klienten sagen im Zweifelsfall zu allem ja – und handeln wie nein!

Es sind solche Als-ob-Zustimmungen, die häufig das Ergebnis von langen Hilfeplangesprächen nach § 36 KJHG krönen: In der Situation kann man als Zuschauer atmosphärisch spüren, dass hier von Klientenseite gute Meinen zu einem „netten“, aber folgenlosen Ritual gemacht wird.

Hier ist zu empfehlen, mit Angeboten und Vorschlägen innezuhalten und stattdessen zu besprechen, welche Bedeutung beispielsweise die gehörten Informationen über den extrem gefährdeten Schulabschluss des Sohnes für den anwesenden Vater hat? „Kratzt“ ihn das irgendwie oder geht es völlig an ihm vorbei? Welchen Wert hat ein Schulabschluss seines Sohnes? Wie steht er zu den Möglichkeiten einer beruflichen Zukunft des Sohnes und wie viel Mitarbeit und Anstrengung ist sie ihm als Vater wert?

Findet sich darauf keine befriedigende Antwort, gibt es keine Basis für eine faire Übereinkunft. Alle inhaltlichen Wiederholungen, alle Appelle an Verantwortung sind dann vergeudete Zeit.

#### **4. Einverstanden heißt nicht unbedingt: angewendet**

Natürlich gibt es viel mehr Klienten, die nicht so destruktiv die Zukunft ihrer Kinder aufs Spiel setzen. Hier ist zu merken, dass die Eltern konstruktiv mitarbeiten. Nach einiger Zeit ist meist ein Punkt erreicht, wo sie tatsächlich mit den besprochenen Inhalten übereinstimmen: Dem Kind werden ab sofort klarere Grenzen gesetzt, die Hausaufgaben werden regelmäßig kontrolliert, der Umgang mit Gleichaltrigen wird mehr beobachtet und es soll etwas mehr gemeinsam unternommen werden usw.

Sind denn Klienten andere Menschen als wir? Gilt nicht auch für sie das alte Sprichwort, wonach der Weg in die Hölle mit guten Vorsätzen gepflastert ist? Will sagen, dass auch eine aufrichtige, ernstgemeinte Zustimmung zu einer als sinnvoll erkannten Verhaltensänderung keine Garantie darstellt, dass das neue Verhalten im Alltag auch angewendet wird.

Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter stehen in der Gefahr, an dieser Stelle zu früh die Beratung zu stoppen, weil die Eltern doch „Lösungen“ gefunden haben. Die Lösungen mögen gut und angemessen sein, sie sind aber nicht unbedingt identisch mit dem Weg zum Ziel. Hier zu früh zu beenden birgt die Gefahr, die Klienten ungewollt an einer wichtigen Stelle allein zu lassen. Möglicherweise ist für die Anwendung in der Familie wichtig, die Umsetzung der Lösungen konstruktiv zu begleiten. Auf solchen Wegen gibt es nicht nur Erfolge zu vermelden. Da muss vielleicht ein Stück des Weges erneut gesucht werden, da braucht es eine realistische Zeitplanung, da ist vielleicht auch ein kleiner Rückschlag zu verarbeiten. Kurzum, es gibt vieles, mit dem auch engagierte Eltern sich überfordert und alleingelassen fühlen können.

#### **5. Angewendet heißt nicht unbedingt: beibehalten**

Wie gesagt arbeiten viele Klienten engagiert und konstruktiv mit. Das Wohlergehen ihrer Kinder liegt ihnen am Herzen. Sie sind bereit, sich auf alles Mögliche einzulassen, wenn es den Kindern nur hilft. Es ist schon ein schönes Arbeiten mit solch angenehmen Klienten.

In diesen Familien wird gewissenhaft daran gearbeitet, die vereinbarten Dinge nach Kräften umzusetzen. Oft wird berichtet, dass die ersten Rückmeldungen sehr positiv wirkten und Zuversicht weckten. Der Knoten schien geplatzt. Dann aber – aus der Rückschau betrachtet schleichend – sind die altbekannten früheren Verhaltenswei-

sen wieder da. Hier wirkte möglicherweise das Gesetz der Gewohnheit, welches über die Zeit bewirkt, dass eingefleischte Verhaltensweisen oder alte Vorlieben sich wieder re-etablieren, wenn nicht die neuen alternativen Verhaltensweisen über einen längeren Zeitraum sehr diszipliniert eingeübt werden. Die Betonung liegt hier auf sehr lange.

Allgemein und speziell in der Beratung von Eltern sollte gelten, das notwendige Zeitmaß für Entwicklung nicht zu unterschätzen. In unserer schnelllebigen und hektischen Zeit wird oft aus den Augen verloren, dass Zeit nicht beliebig komprimierbar ist. Menschen können zwar Bäume immer schneller fällen, aber dennoch nicht schneller wachsen lassen. Sozial erwünschte Verhaltensweisen müssen vorgelebt, eingeübt, immer wieder wiederholt und positiv verstärkt werden, wenn sie überdauern und zur guten Gewohnheit werden sollen. Arbeitsdruck und Überlastung führen heute oftmals dazu, dass die Zeit für eine längerfristige Beratung und Betreuung nicht mehr gewährt wird. Hier wird in vielen Jugendhilfeeinrichtungen nicht etwa an der falschen Stelle gespart. Es wird überhaupt nicht gespart. Es werden vielmehr Leistungen vorenthalten, die etwas später mit unverhältnismäßig höheren Zusatzkosten nachfinanziert werden müssen. Aber das ist ein anderes Thema.

### **Schlussbemerkung**

Nutzt man die vorstehenden Unterscheidungen bei der Kommunikation mit Klienten, können diese eine Art Kompass für die Orientierung darstellen, ob Fachfrau oder -mann sich noch mit der Familie / dem Klienten auf dem richtigen Weg befindet.

Bei dem immer wieder festzustellenden Engagement vieler Kolleginnen und Kollegen ist es oft gar keine Frage, ob sie auf dem Weg sind. Es fragt sich manchmal nur, ob sie im Sinne einer klaren Ziel- und Ergebnisorientierung auf dem richtigen sind. Nutzvoll angewendet kann das Wissen um die vorstehenden Stufen der Kommunikationsprobleme helfen, schneller den Punkt etwaiger Stagnation zu erfassen und ggf. erfolgreich gegenzusteuern.

Dies kann – ungeachtet aller anderen Aspekte – persönliche Zeit und Energien sparen helfen. Darüber hinaus gilt, dass die beruflichen Konsequenzen in der Arbeit mit Klienten auf jeder Stufe andere sein könnten. Während auf der 1. und 2. Stufe schwerpunktmäßig die Fachkraft aufgefordert ist, sich klarer und unmissverständlich auszudrücken und sich dessen zu vergewissern, gilt bei den Stufen 3 bis 5, dass es hilfreich wäre, mit gutem Beispiel voran zu gehen und die Klienten zur Darlegung ihrer eigenen Position zu bewegen. Während Stufe 1 und 2 noch etwas mit gutem Kontakt und Vermittlung zu tun hat, geht es bei den drei anderen Stufen entscheidend um persönliche Werte und Überzeugungen. Und das auf beiden Seiten.

**Dr. Peter Bündler**, Dipl.-Päd. und Diplom-Sozialarbeiter, ist Familientherapeut (DGSF) und seit 2003 Professor für das Fachgebiet Erziehungswissenschaft an der Fachhochschule Düsseldorf sowie Vorsitzender des Kölner Vereins für systemische Beratung e.V.; E-Mail: kontakt@koelner-verein.de