

Journées d'étude des 10 et 11 septembre 2026 à Berne
« Protéger et assister dans un contexte d'aide contrainte »

Exposé 4

Conduite d'entretien dans un contexte de contrainte : quelles approches ont fait leurs preuves ?

Petra Maria Schwarz, Dr phil., coach et animatrice de séminaires sur la « conduite d'entretiens motivationnels » (Miller/Rollnick) chargée de cours à la Haute école de Lucerne - Travail social et à la FHNW d'Olten - Travail social, www.gc-schwarz.de

Le travail dans le domaine de la protection de l'enfant et de l'adulte s'inscrit dans un contexte marqué par des tensions : les mesures de protection sont ordonnées par les autorités, tandis que les offres d'aide ne sont souvent ni souhaitées ni sollicitées par les personnes concernées, en particulier au début de la prise en charge. La nécessité de composer avec la réactance des personnes accompagnées constitue ainsi un défi récurrent.

La pratique montre néanmoins que, même dans un contexte de contrainte marqué par un sentiment d'impuissance et de perte de contrôle, des relations solides, fondées sur la confiance, peuvent se développer.

Cet exposé propose de porter un regard différent sur la conduite professionnelle des entretiens : la clé d'un changement durable ne réside pas dans des techniques rhétoriques, mais dans la posture d'accompagnement adoptée par le ou la professionnelle. Cela vaut en particulier pour les curatrices et curateurs, mais aussi pour les collaboratrices et collaborateurs des APEA. La question fondamentale qui sous-tend cette réflexion est la suivante : comment allons-nous à la rencontre d'autrui ?

*Les présentations et d'autres documents des journées
seront disponibles sur www.copma.ch/colloque26*

SEMINARE & BERATUNG

change

DR. PETRA MARIA SCHWARZ

KOKES
COPMA
COPMA

KONFERENZ FÜR KINDES- UND ERWACHSENENSCHUTZ
CONFERENCE EN MATIÈRE DE PROTECTION DES MINEURS ET DES ADULTES
CONFERENZA PER LA PROTEZIONE DEI MINORI E DEGLI ADULTI

Conduite d'entretien dans un contexte de contrainte: quelles approches ont fait leurs preuves?

Journées d'étude de la COPMA des 10 et 11 septembre 2026 à Berne
Dr Petra Maria Schwarz

Séminaires et conseil
Coach et formatrice en « entretiens motivationnels » (Miller/Rollnick)
Membre du réseau international « Motivational Interviewing Network of Trainers (MINT) »
Chargée de cours à la HSLU de Lucerne – Travail social
Chargée de cours à la FHNW d'Olten – Travail social

1

Témoignage d'une famille après 4 ans de curatelle

MORET www.fidesdesign.com

7 640146 342769 >

Liebe Frau Allemann

Wir möchten Ihnen als ganze Familie „Danke“ sagen für die Zeit, in der Sie uns begleitet haben. Sie hatten keinen einfachen Start mit uns, da (einige von uns 😊) grosse Mühe hatten, sich auf Sie einzulassen. Sie blieben jedoch dran und haben uns so nach und nach für sich gewonnen. Wir schätzen Ihre offene, direkte, humorvolle, fachkompetente und professionelle Art sehr. Ihren Einsatz zum Wohle von 🧑👩👦 finden wir bewundernswert. Man merkt sehr fest, dass Ihnen die Klientinnen und Klienten wichtig sind und dass Sie zu 100% im richtigen Beruf arbeiten. Wir hoffen sehr, Sie können weiterhin viel Positives bewirken und wir als Familie freuen uns auch, dass wir dieses Kapitel nun mit einem schlussendlich sehr positiven Gefühl abschliessen dürfen. Wir wünschen Ihnen alles Gute!

Liebe Grüsse von der Familie 🧑👩👦

change

SEMINARE & BERATUNG
DR. PETRA MARIA SCHWARZ

Publié avec l'autorisation de la curatrice de cette famille, Mme Allemann

2

1

De l'illusion des bons arguments, ou : quand la posture prime sur la méthode



« ... on pourrait presque dire que c'est le caractère (ethos) qui exerce la force la plus efficace. »

(Aristote, « Rhétorique », livre I, chapitre 2, 1356a)

« La chaleur humaine est le canal par lequel la compétence se transmet. »

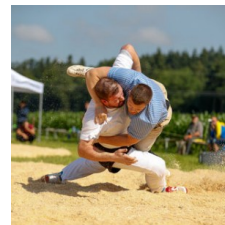
(Amy Cuddy et al., 2013)

SEMINAIRE D'ÉTHIQUE
change
DR. PETRA MARIA SCHWABZ

3

3

« Danser » plutôt que « pratiquer le catch »



Source : www.foto-hoselupf.ch



SEMINAIRE D'ÉTHIQUE
change
DR. PETRA MARIA SCHWABZ

4

4

L'ambivalence : au cœur de tout changement

Continuer comme avant	Changement de comportement
Quels sont les avantages ? « Oui, mais... »	Quels sont les avantages ?
Quels sont les désavantages ?	Quels sont les désavantages ?



change
DOLPETRA MARIA SCHWABZ

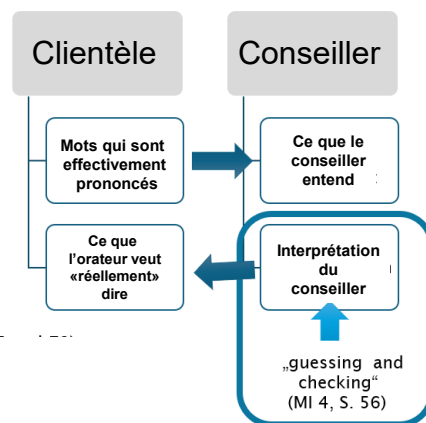
5

5

« L'écoute active »: le « système d'exploitation » des entretiens réussis

« Un véritable dialogue, c'est quitter sa propre maison pour aller frapper à la porte de l'autre. »

Albert Camus



Miller, William R. / Rollnick, Stephen: Motivierende Gesprächsführung. Motivational Interviewing: 4e édition de l'ouvrage de référence en allemand. Fribourg : Lambertus Verlag 2026 (cité sous le nom de « MI 4 »)

change
DOLPETRA MARIA SCHWABZ

6

6

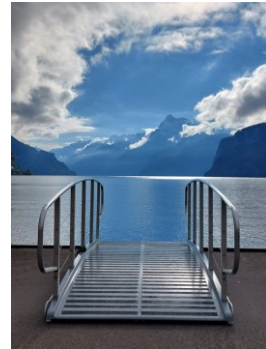
Pas de changement sans confiance dans sa capacité à changer

« La souffrance sans espoir n'est pas un cadeau. » W. R. Miller / S. Rollnick

« L'espoir s'est révélé être un puissant prédicteur des résultats dans toutes les études que nous avons menées jusqu'à présent. » Charles R. Snyder, psychologue

Miller, William R. / Rollnick, Stephen : Motivierende Gesprächsführung. . Motivational Interviewing : 3e édition de l'ouvrage de référence en allemand, Fribourg : Lambertus Verlag 2015, p. 299.

Charles R. Snyder dans : Daniel Goleman, « Hope Emerges as the Key to Success in Life », New York Times du 24 décembre 1991)



© privé

change
SOMMAIRE D'ÉVALUATION
DOLPETRA MARIA SCHWABZ

7

7

Travailler en s'appuyant sur les ressources – concrètement :

- ✓ Vous savez de quoi votre interlocuteur est fier.
- ✓ Vous admirez chez votre interlocuteur certains traits ou qualités qui vous inspirent du respect, et vous le lui dites ouvertement.
- ✓ Vous menez des entretiens ciblés au cours desquels les problèmes sont peu, voire pas du tout, abordés.
- ✓ Vous donnez à votre interlocuteur l'occasion de montrer qu'il maîtrise au moins un sujet mieux que vous.
- ✓ Vous évitez d'assumer des tâches que votre interlocuteur pourrait accomplir lui-même – afin de ne pas renforcer son sentiment d'impuissance acquise.
- ✓ Vous riez avec vos clientes et clients.



© privé

change
SOMMAIRE D'ÉVALUATION
DOLPETRA MARIA SCHWABZ

8

8

C'est la posture du conseiller qui fait toute la différence !

Liebe Frau Allemann

Wir möchten Ihnen als ganze Familie „Danke“ sagen für die Zeit, in der Sie uns begleitet haben. Sie hatten keinen einfachen Start mit uns, da (einige von uns) grosse Mühe hatten, sich auf Sie einzulassen. Sie blieben jedoch dran und haben uns so nach und nach für sich gewonnen. Wir schätzen Ihre offene, direkte, humorvolle, fachkompetente und professionelle Art sehr. Ihren Einsatz zum Wohle von ■■■■ finden wir bewundernswert. Man merkt sehr fest, dass Ihnen die Klientinnen und Klienten wichtig sind und dass Sie zu 100% im richtigen Beruf arbeiten. Wir hoffen sehr, Sie können weiterhin viel Positives bewirken und wir als Familie freuen uns auch, dass wir dieses Kapitel nun mit einem schlussendlich sehr positiven Gefühl abschliessen dürfen. Wir wünschen Ihnen alles Gute!

Liebe Grüsse von der Familie ■■■■ ■■■■ ■■■■

SENKARE & BERATUNG
change
DR. PETER MARIA SCHWAB

9

9

Bibliographie

Cuddy, A. J. C., Kohut, M., & Neffinger, J. (2013). „Connect, Then Lead.“
Harvard Business Review, 91(7/8), 54–61.

Gahleitner, Silke Britta: Soziale Arbeit als Beziehungsfprofession.
Weinheim/Munich: Beltz Juventa-Verlag 2017.

Klug, Wolfgang / Zobrist, Patrick: Motivierte Klienten trotz Zwangskontext.
Tools für die Soziale Arbeit. Munich: Reinhardt Verlag 2021 (3e édition révisée)

Miller, William R.: On second thought. How ambivalence shapes your life:
New York: Guilford Press 2022.

Miller, William R. / Rollnick, Stephen: Motivierende Gesprächsführung.
Motivational Interviewing: 4e édition de l'ouvrage de référence en allemand.
Fribourg: Lambertus Verlag 2026.

SENKARE & BERATUNG
change
DR. PETER MARIA SCHWAB

10

10

KOKES-Fachtagung vom 10./11. September 2026 in Bern
„Schutz und Unterstützung im Zwangskontext“

Gesprächsführung im Zwangskontext: was bewährt sich?

Dr. Petra Maria Schwarz

„Liebe Frau Allemann, wir möchten Ihnen als ganze Familie Danke sagen für die Zeit, in der Sie uns begleitet haben. Sie hatten keinen einfachen Start mit uns, da einige von uns grosse Mühe hatten, sich auf Sie einzulassen. Sie blieben jedoch dran und haben uns so nach und nach für sich gewonnen. Wir schätzen Ihre offene, direkte, humorvolle, fachkompetente und professionelle Art sehr. Ihren Einsatz zum Wohle von [unserem Kind] finden wir bewundernswert. Man merkt sehr fest, dass Ihnen die Klientinnen und Klienten wichtig sind und dass Sie zu 100 Prozent im richtigen Beruf arbeiten. Wir hoffen sehr, Sie können weiterhin viel Positives bewirken und wir als Familie freuen uns auch, dass wir dieses Kapitel nun mit einem schlussendlich sehr positiven Gefühl abschliessen dürfen. Wir wünschen Ihnen alles Gute! Liebe Grüsse“

Sehr geehrte Damen und Herren, geschätzte liebe Kolleginnen und Kollegen!

Wenn man im Kindes- und Erwachsenenschutz arbeitet, bekommt man solche Rückmeldungen sicherlich nicht jeden Tag. Umso interessanter ist doch die Frage, wie es möglich ist, dass trotz Zwangskontext – also in Situationen, in denen Hilfs- und Unterstützungsangebote gerade am Anfang oft weder erbeten noch erwünscht sind, sondern behördlich verordnet werden – eine so herzliche Beziehung zwischen einer Familie und ihrer Beiständin entstehen kann?

Auch wenn der Titel meines Referates vielleicht suggeriert, dass bestimmte Techniken der Gesprächsführung der Schlüssel zum Erfolg sind, muss ich Sie leider enttäuschen: Es sind gerade nicht Methoden, die für das Gelingen einer Beistandschaft ausschlaggebend sind. Es ist die beraterische Haltung, die den Unterschied macht.

Denn überall dort, wo Menschen sich ohnmächtig fühlen angesichts einer Gefährdungsmeldung, die sie manchmal nicht nachvollziehen können; wo sie sich ihrer Autonomie beraubt und kontrolliert erleben, wo sie sich verurteilt und nicht zuletzt auch beschämt fühlen – dort bringen uns selbst die raffiniertesten Methoden keinen Schritt weiter.

Gesprächsführung im Zwangskontext beginnt nicht mit Technik.

Menschen wollen sich gesehen, ernst genommen und in ihrer Würde gewahrt fühlen.

Am Anfang steht daher die Frage, wie wir Menschen begegnen.

Wie wir zum Beispiel einem alten Menschen mit fortschreitender Demenz begegnen, der sein Leben jahrzehntelang souverän gemeistert hat und nun schmerzhaft erleben muss, wie die Kräfte schwinden. Wie bitter es ist, wenn fremde Menschen die eigene Urteilsfähigkeit hinterfragen und Angehörige auf einen Umzug ins Heim drängen – das alles im Bewusstsein, dass eine Besserung der Situation ausgeschlossen ist.

Oder wie wir einer Mutter oder einem Vater begegnen, die in einem solchen Ausmass Alkohol oder Drogen konsumieren, dass sich Lehrpersonen oder Nachbarn um das Kindeswohl sorgen. Wie beschämend ist das für die Eltern, wenn es zu einer Abklärung kommt. Wie erschütternd, wenn die Fähigkeiten, das eigene Kind gut zu erziehen, von fremden Menschen infrage gestellt werden. Was für ein Ohnmachtsgefühl kommt auf, wenn die Möglichkeit einer Fremdplatzierung im Raum steht.

Gerade in solchen und vielen anderen Fällen ist entscheidend, dass wir nicht nur das Verhalten der Menschen sehen, sondern auch deren dahinterliegende Not, ihre Angst und den Kontrollverlust.

1. Von der Illusion guter Argumente

Vermutlich teilen wir alle die tief verankerte Annahme, dass wir unsere Klientinnen und Klienten mit guten Argumenten überzeugen müssen und so zur Problemeinsicht bringen können. Wir sehen, was nicht gut läuft – wir haben bereits eine vernünftige Lösung im Kopf, wir erklären, begründen, appellieren – und merken irgendwann: Je mehr wir argumentieren, desto stärker wird der Widerstand.

Tatsächlich ändern Menschen ihre Meinung durch sachliche Argumente fast nie. Das liegt keineswegs daran, dass unsere Klientschaft uneinsichtig, stur oder unbelehrbar wäre. Sie verhält sich evolutionär und psychologisch folgerichtig.

Unser Denken funktioniert nach modernen Erkenntnissen weit weniger rational, als wir glauben. Wenn uns jemand von aussen mit harten Fakten umstimmen will, hört unser Gehirn das nicht als freundliches Angebot. Es schaltet auf Selbstschutz und prüft: *„Bedroht mich das? Passt das zu meinem Selbstbild? Kann ich das annehmen, ohne mein Gesicht zu verlieren? Oder ist das Eingeständnis eines Problems so beschämend, dass ich fast schon reflexartig meine Identität schützen muss?“* Unser Gehirn sucht in solchen Momenten nicht nach Logik, sondern nach der Bestätigung dessen, was wir selbst glauben.

Sobald wir also im Zwangskontext Druck aufbauen und mit reiner Logik überzeugen wollen, erzeugen wir das Gegenteil. Wer mit Argumenten konfrontiert wird, geht in die Verteidigung. Und schon stecken wir in einem klassischen Machtkampf: Die eine Seite versucht zu überzeugen, die andere versucht, ihre Autonomie zu schützen. Der sogenannte „Widerstand“ – oder fachsprachlich die „Reaktanz“ – ist die logische Reaktion auf die empfundene Einengung der Freiheit.

2. Glaubwürdigkeit als Arbeitsgrundlage

Wenn Argumente also nichts in Bewegung bringen, müssen wir die Brücke anders bauen. Das Fundament für diese Brücke legen Sie als KESB-Mitarbeitende bereits mit der Abklärung und der Anordnung der Massnahme. Und darauf bauen Sie als Beistandspersonen weiter auf. Ihr gemeinsames Ziel ist es, bei den Klientinnen und Klienten eine nachhaltige Verbesserung zu bewirken. Um das zu erreichen, wird die professionelle Beziehung zur einzigen echten Arbeitsgrundlage. Und diese steht und fällt mit Ihrer Glaubwürdigkeit und Ihrem ehrlichen Interesse am Wohlergehen der Klientschaft.

Die moderne Sozialpsychologie – allen voran die wegweisenden Studien der Harvard- und Princeton-Forscherinnen Amy Cuddy und Susan Fiske – zeigt hier ein klares Bild: Glaubwürdigkeit entsteht nicht zuerst durch Kompetenz, sondern durch Wohlwollen.

Ihr Wohlwollen – im Sinne der buddhistischen „Compassion“ – ist wichtiger als Ihre reine Fachkompetenz! Natürlich ist fachliche Kompetenz notwendig – jedoch erzeugt Fachlichkeit ohne Beziehung nur selten Bewegung. Menschen müssen vor allem spüren, dass Sie es gut mit ihnen meinen. Für unsere Gesprächsführung bedeutet dies eine radikale Abkehr vom klassischen Diskutieren.

Im Übrigen wusste schon Aristoteles vor über zweitausend Jahren, was die moderne Hirnforschung heute bestätigt: Das Ethos – also die Glaubwürdigkeit des Sprechers und die Beziehung zwischen den Gesprächspartnern – ist mächtiger als der Logos, das sachliche Argument.

3. „Dancing“ statt „Wrestling“

Zu gerne erklären wir das Scheitern unserer Interventionen mit der ‚mangelnden Motivation‘ des Gegenübers – und meinen damit eigentlich: Der Klient will nicht tun, was wir für sinnvoll halten. Doch heute wissen wir: Die Förderung von Motivation ist kein Startkapital, das der Klient oder die Klientin mitbringen muss. Sie ist bereits das Ergebnis unseres professionellen Bemühens.

Echte intrinsische Motivation basiert auf Freiwilligkeit und selbstgesetzten Zielen – und das ist im Zwangskontext zumindest anfangs schlicht und ergreifend nicht gegeben. Unsere Aufgabe ist es daher, zuerst den kleinsten gemeinsamen Nenner zu finden. Ein allererstes, wenn auch noch so kleines gemeinsames Ziel, auf dem wir aufbauen können.

Dementsprechend ist Erfolg im Zwangskontext typischerweise auch nicht die grosse, plötzliche Einsicht Ihres Gegenübers, sondern der Moment, in dem diese Person aufhört zu kämpfen und anfängt, mit Ihnen zu verhandeln. Wenn das gegenseitige Ringen aufhört und sich das Gespräch in Richtung eines „geschmeidigen Tanzes“ (Miller/Rollnick) entwickelt. Das ist der eigentliche Erfolg einer guten Gesprächsführung. Wir müssen akzeptieren, dass wir echte Freiwilligkeit oft nicht herstellen können – Kooperation aber schon.

4. Ambivalenz – der Kern einer jeden Veränderung

Damit kommen wir nun zu der wohl wichtigsten Hürde, die Veränderungsprozessen im Wege steht, nämlich zur Ambivalenz.

Die meisten Menschen gehen nämlich nicht aus Prinzip oder mangelnder Einsicht in eine Blockadehaltung: Sie sind schlicht zutiefst ambivalent. Denn es gibt immer gute Gründe, an einem aktuellen Verhalten festzuhalten, auch wenn es einem selbst schadet. Jede rational noch so sinnvolle Veränderung zieht Gewinne und Verluste nach sich. Selbst hochproblematische Verhaltensweisen erfüllen eine Funktion: Sie geben Halt, Sicherheit, Kontrolle oder Schutz. Veränderung bedeutet deshalb immer auch, Vertrautes loszulassen – selbst, wenn es vertrautes Leid ist.

William Miller bringt es auf den Punkt: Ambivalenz ist eine normale Reaktion auf Veränderung. Und mit der Ambivalenz zu arbeiten heisst, mit dem Kern des Problems zu arbeiten.

Wenn also ein Klient im Gespräch „Ja, aber...“ sagt, dann sollten wir das nicht als Zeichen von Verweigerung missverstehen. Dieses „Ja, aber...“ ist der Tenor der Ambivalenz. Es ist der hörbare Ausdruck seiner inneren Zerrissenheit – und gleichzeitig das Anzeichen dafür, dass sich bereits etwas bewegt. Statt uns mit einer Scheinkooperation oberflächlich zufrieden zu stellen, ist unser Gegenüber ehrlich zu sich selbst und zu uns – was für ein schöner Beweis für eine gute Arbeitsbeziehung! Genau mit diesem so ungeliebten „Ja, aber ...“ beginnt Veränderung.

Unsere Aufgabe ist es dementsprechend nicht, die Ambivalenz zu bekämpfen oder sie schnell auflösen zu wollen. Das wäre nicht nur unmöglich, sondern auch kontraproduktiv. Unsere Aufgabe ist es, die Ambivalenz gemeinsam mit der Klientschaft auszuhalten, sie als etwas völlig Normales wertzuschätzen und die tieferliegenden Werte dahinter mit interessierter Neugier zu erforschen.

5. „Passivität“ verstehen

Wenn wir Gesprächsführung in diesem Sinne als „Ambivalenzmanagement“ begreifen, verändert sich unser Beraterischer Alltag. Statt auf schnelle Entscheidungen zu drängen, erlauben wir unserem Gegenüber, widersprüchlich zu sein.

Und wir sehen plötzlich auch die Passivität vieler Klienten aus einer anderen Perspektive. Passivität ist unter Druck oft eine unbewusste Überlebensstrategie. Die Hintergründe zu verstehen, schützt uns vor einer negativen Grundeinstellung. Eine mögliche Ursache kann es sein, dass keine Notwendigkeit gesehen wird, ins Tun zu kommen, denn: *„Wenn ich es nicht mache, macht es jemand anders eh für mich“*. Weitere Gründe wären die Angst vor dem unberechenbaren Neuen oder ein geringes Selbstwirksamkeitsgefühl – also die jahrelange Erfahrung, dass die eigene Meinung sowieso nie zählt. Dies führt geradewegs in die sogenannte „erlernte Hilflosigkeit“.

6. Der Umgang mit Zwang, Konsequenzen und Transparenz

Das bedeutet natürlich keinesfalls, alles gutzuheissen, was hilfsbedürftige Personen tun, oder auf Grenzsetzungen zu verzichten. Entscheidend ist jedoch, wie wir diese vermitteln. Gerade bei drohender Selbst- oder Fremdgefährdung, oder wenn gesetzliche Bestimmungen uns zwingen, das Selbstbestimmungsrecht unseres Gegenübers einzuschränken, erfordert das maximale Transparenz und Klarheit. Ehrlichkeit als Zeichen von Respekt. Wir müssen die Klientschaft spüren lassen: *„Man hat immer die Wahl – alles hat Konsequenzen. Ich trenne Sie nicht von den Konsequenzen Ihres Tuns. Lassen Sie uns jedoch die verbleibenden Spielräume nutzen und in diesem Rahmen Entscheidungen gemeinsam gestalten.“*

Transparenz gibt im Korsett behördlicher Massnahmen zumindest ein Stück Kontrolle zurück. Dies reduziert den inneren Widerstand und öffnet überhaupt erst die Tür für eine positive Entwicklung.

7. Zeit und Geduld

In einer Welt, in der Kostenträger und Behörden auf schnelle Lösungen drängen, plädiere ich für eine Gesprächsführung, die sich Zeit nimmt für das entschleunigte Eintauchen in die Lebenswelt der Klientinnen und Klienten. Zeit, um das Gegenüber in seinem inneren Bezugsrahmen und seinem „So-geworden-Sein“ mit ehrlichem Interesse so gut es eben geht zu verstehen. Das ist übrigens kein theoretischer Luxus, sondern entspricht im Kern dem gesetzlichen Auftrag zur Führung der Beistandschaft nach Artikel 406 ZGB. Und dieses Verstehen bedeutet selbstverständlich nicht, dass wir jedes Verhalten auch gutheissen müssen.

Und wir brauchen Geduld für die Begleitung eines Veränderungsprozesses, der gerade in diesem Kontext sicher nicht einfach ist. Geduld, weil wir wissen, dass echte Veränderung wohl kaum im Gespräch selbst passiert, sondern erst später in den Zwischenräumen, wenn Menschen beginnen, über sich selbst nachzudenken: auf dem Nachhauseweg, beim Geschirrspülen, abends auf dem Sofa. Und nicht von heute auf morgen – als Beistandspersonen oder KESB-Mitarbeitende brauchen Sie oft einen langen Atem. Geduld meint in diesem Sinne das Aushalten eines realistischen Tempos.

Nicht Aktionismus bringt Menschen in Bewegung, sondern ein sicherer Raum, in dem Reflexion überhaupt erst möglich wird.

8. Aktives Zuhören als „Betriebssystem“ gelingender Gespräche

Der Arzt und Medizinethiker Giovanni Maio erinnert uns daran, dass unzählige Menschen in Krisen nicht nur an ihrer Situation verzweifeln, sondern fast noch mehr daran, dass sie von niemandem wirklich verstanden werden. Menschen möchten nicht zuerst analysiert oder in Kategorien eingeordnet werden. Sie möchten in ihrer Lebenswelt gesehen werden und sich nicht nur als „Fall“ im Rahmen eines Verfahrens erleben.

Schon im 17. Jahrhundert prägte der Philosoph Spinoza den Satz: „Nicht lachen, nicht weinen, auch nicht verurteilen, sondern verstehen.“

Zentral ist also die Frage: *„Was hat einen Menschen dahin gebracht, sich so zu verhalten? Inwiefern macht sein Verhalten für ihn Sinn?“*

Wohlgemerkt und noch einmal: Es geht dabei überhaupt nicht darum, den behördlichen Auftrag der KESB zu hinterfragen oder die eigene Ethik zu verleugnen. Verstehen heisst nicht, einverstanden zu sein. Es geht darum, sich dem Gegenüber als Mensch zu nähern.

Das verlangt von uns Demut – ein grosses Wort, das ich hier im Sinne von Stephen Rollnick aufgreife, der sagt, dass jede Hilfe mit einem Akt der Demut startet („Help starts with an act of humility.“).

Und es setzt die Bereitschaft voraus, das vorschnelle Schubladendenken zu überwinden. Oft wollen wir einfach zu schnell fertig sein und pressen das Verhalten des Klienten in unsere vorgefertigten Konzepte.

Ein konkretes Beispiel: Wie oft sagen wir schnell – und durchaus gut gemeint: *„Ah ja, ich verstehe. Ja, ich verstehe Sie vollkommen.“* Haben wir damit das Gegenüber wirklich verstanden? Sicher nicht. Wir waren noch nie auf dem Planeten unseres Gegenübers.

Mit diesem schnellen Satz haben wir das Schwierige zu leicht genommen und den anderen in seiner Not eigentlich überhört.

Was ich glaube verstanden zu haben, halte ich meinem Gegenüber zur Überprüfung hin, mit Offenheit für Korrekturen. Und damit komme ich zur zentralen Methode der Gesprächsführung, dem Betriebssystem gelingender Gespräche, die es uns ermöglicht, die verschiedenen Welten der Gesprächspartner im Zwangskontext zu verbinden: das Aktive Zuhören, wie wir es aus der personenzentrierten Beratung nach Carl Rogers kennen.

Zuhören ist keine passive Technik, die man mechanisch abspult. Zuhören ist Beziehung – und eine der tiefsten Formen von Respekt.

Während wir in Anamnesegesprächen oder im Assessment darauf trainiert sind, Fragen zu stellen, bringt erst das Aktive Zuhören – also das Spiegeln durch Aussagesätze – die nötige Tiefe. Indem wir mit eigenen Worten formulieren, was wir verstanden haben, lösen wir beim Gegenüber einen inneren Dialog und damit Reflexion im Sinne einer Selbstkonfrontation aus.

Im besten Fall erkennt die Klientschaft dadurch selbst innere Diskrepanzen, ohne das Gesicht zu verlieren. Lassen Sie uns noch einmal das eingangs erwähnte Beispiel aufgreifen: Bei einer drohenden Fremdplatzierung beispielsweise kann so der sehnliche Wunsch, das Kind zu Hause zu behalten, dem eigenen exzessiven Alkohol- oder Drogenkonsum emotional gegenübergestellt werden – wohlgemerkt durch den Klienten selbst, ohne dass wir das aktuelle Verhalten verurteilen. So zeigt sich, wofür das Herz des Gegenübers schlägt. Das kann der entscheidende Funke sein, der den Motor der Veränderung startet. Und: Nur so können wir – trotz Zwangskontext – die Lebenswelt unseres Gegenübers würdigen.

9. Keine Änderung ohne Änderungszuversicht

Damit aus diesem tiefen Verstehen tatsächlich auch ein Aufbruch wird, braucht es zwei Katalysatoren: Hoffnung und Änderungszuversicht.

Gerade im Kindes- und Erwachsenenschutz müssen wir uns vor dem Fehler des Beraterischen Aktionismus hüten. Aus unserer eigenen subjektiv gefühlten Hilflosigkeit heraus neigen wir vielleicht dazu, in blinde Betriebsamkeit zu verfallen. Doch genau das zerstört beides, Hoffnung und Änderungszuversicht.

Hoffnung braucht Weite und das gemeinsame Aushalten von anfänglicher Lösungslosigkeit. Ein Mensch kann genau wissen, was sein Problem ist – wenn er keine Hoffnung auf Besserung hat, bleibt er passiv. Oder wenn der Preis, der mit einer Veränderung zu zahlen ist, zu gross und damit nicht zu bewältigen ist, wird auch nichts passieren. Der hoffende Mensch ist jemand, der die widrige Realität zwar sieht, aber fähig ist, über das Faktische hinaus eine Möglichkeit für die Zukunft zu erkennen.

Während sich die Hoffnung auf eine Zukunft richtet, die wir kaum beeinflussen können, liegt die Zuversicht im Hier und Jetzt. Der Arzt und Neurowissenschaftler Dr. Volker Busch zitiert hierfür gerne den Satz: ‚Zuversicht ist Arbeit an der Hoffnung‘. Sie basiert auf dem tiefen Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten, eine Situation selbst mitzugestalten. Auf den Punkt gebracht: Hoffnung wartet darauf, dass die Zukunft gut wird – Zuversicht packt im Hier und Jetzt an, um sie gut zu machen.

Gerade die Hoffnung entsteht nicht durch Druck, und man kann sie in der Krise oder in einer herausfordernden Lebenssituation kaum aus sich allein schöpfen. Hoffnung ist ein dialogisches Prinzip, etwas zutiefst Beziehungshafte. Unsere Klientinnen und Klienten brauchen eine Fachperson, die an ihre Entwicklung glaubt – und zwar genau dann, wenn sie es selbst gerade nicht können. Ihre stellvertretende Hoffnung als Beistandspersonen oder KESB-Mitarbeitende überträgt sich auf Ihr Gegenüber. Würden Sie die Hoffnung aufgeben, wäre oft das letzte Quäntchen Hoffnung verloren.

Und damit würde auch die Basis für Änderungszuversicht, in anderen Worten: das Gefühl der eigenen Selbstwirksamkeit, verloren gehen. Zwang erstickt diese im Keim. Wer das Gefühl hat: „*Ich muss das jetzt sowieso machen, egal was ich denke*“, hört auf, sich anzustrengen. Unsere Aufgabe im Sinne des Empowerments ist es, Bedingungen zu schaffen, die dieses Gefühl wiederbeleben. Wir müssen zeigen, dass ihr Handeln trotz der starren Rahmenbedingungen einen Unterschied macht.

Das gelingt nur über eine konsequente Ressourcenorientierung. Ohne Fähigkeiten lassen sich keine Probleme lösen! Es ist unsinnig, dem Defizit mehr Aufmerksamkeit zu schenken als den Kompetenzen, die zu seiner Bewältigung notwendig sind. Das heisst auch, vorhandene Stärken sichtbar zu machen, statt nur auf Mängel zu reagieren.

10. Wie sieht ein solcher ressourcenorientierter Arbeitsstil nun konkret aus?

- Sie wissen, worauf Ihr Gegenüber stolz ist.
- Es gibt etwas, was Sie an Ihrem Gegenüber aufrichtig bewundern und wovor Sie Respekt haben – und Sie sprechen das auch an.
- Sie führen gezielt Gespräche, in denen kaum oder gar nicht über Probleme gesprochen wird.
- Sie geben Ihrem Gegenüber die Chance, von mindestens einer Sache mehr Ahnung zu haben als Sie selbst.
- Sie vermeiden es, Aufgaben zu übernehmen, die Ihr Gegenüber selbst bewältigen könnte – um die erlernte Hilflosigkeit nicht zu füttern.
- Und nicht zuletzt: Sie lachen gemeinsam mit Ihren Klientinnen und Klienten.

Geschätzte Kolleginnen und Kollegen,

selbst eine angeordnete Beistandschaft ist so viel mehr als nur „Zwangskontext“. Es geht darum, Beziehung zu wagen, Verantwortung zu übernehmen, kreative Wege zu finden, Krisen gemeinsam auszuhalten, unermüdlich mitzudenken und mitzukämpfen – und darum, selbst die kleinsten Erfolge gebührend zu feiern.

Gesprächsführung im Zwangskontext gelingt nicht dort am besten, wo wir Menschen besonders geschickt und rhetorisch brillant zu überzeugen versuchen. Sondern sie gelingt dort, wo Menschen erleben, dass sie als Individuen gesehen und ernst genommen, verstanden und in ihrer schmerzhaften Ambivalenz ausgehalten werden.

Dort, wo Beziehung wichtiger wird als Macht und Durchsetzungskraft.

Dort, wo Zuhören wichtiger wird als das Produzieren vorschneller Lösungen.

Und dort, wo wir unsere stellvertretende Hoffnung anbieten, die möglicherweise die eigene Selbstwirksamkeit unseres Gegenübers überhaupt erst wieder entfacht.

Wenn uns das gelingt, schliesst sich der Kreis zu der Danksagung vom Anfang. Dann schaffen wir durch unsere Haltung genau den Raum, der es einer Familie oder einer hilfsbedürftigen Person am Ende ermöglicht, dankbar auf eine mehrjährige Beistandschaft zurückzublicken und zu sagen: „Sie blieben jedoch dran und haben uns so nach und nach für sich gewonnen.“