

Johanna Suter

Sozialarbeiterische Gesprächsführung im machtbesetzten  
militärischen Kontext – eine kritische Reflexion der Potenziale  
und Limitierungen des klientenzentrierten Ansatzes nach  
Rogers im Workshop LAVORO

Bachelor-Thesis zum Erwerb des  
Bachelor-Diploms in Sozialer Arbeit

Berner Fachhochschule  
Soziale Arbeit

## Abstract

Die vorliegende Bachelorthesis analysiert die Potenziale und Limitierungen des klientenzentrierten Ansatzes nach Rogers (1977; 1980) im militärischen Kontext. Konkret wurde der Ansatz im Workshop LAVORO, durchgeführt durch den Sozialdienst der Armee, durch 7 ausbildende Personen mit 94 Teilnehmenden umgesetzt. Der militärische Kontext weist besondere Machtverhältnisse auf, welche durch den hierarchischen Aufbau der Armee entstehen. Verschiedene Machtquellen nach Silvia Staub-Bernasconi (2018) sind im Setting von LAVORO besonders ausgeprägt vorhanden. Die Ausprägung dieser Machtquellen sorgt dafür, dass die Machtdifferenz zwischen ausbildenden und teilnehmenden Personen gross ist.

Der klientenzentrierte Ansatz nach Rogers fokussiert sich auf die Beziehung zwischen Berater\*in und hilfesuchender Person (Rogers und Rosenberg 1980, S. 192). Seine Beziehungsphilosophie orientiert sich an einem humanistischen Menschenbild (Abplanalp et al., 2020, S. 52). Der Ansatz wurde gewählt, weil die Umsetzung der Basisvariablen Empathie, Kongruenz und Wertschätzung auf natürliche Weise und in den unterschiedlichsten Beratungskontexten erfolgen kann. Ausserdem legt er Wert auf die Kommunikation auf Augenhöhe, welche im stark machtgeprägten und hierarchischen Kontext der Armee sehr wertvoll sein kann.

Die Ausbildenden, die mit der Umsetzung beauftragt wurden, wurden am Tag vor dem Workshop zum klientenzentrierten Ansatz nach Rogers (1977; 1980) geschult.

Die Analyse erfolgte mithilfe von Fragebogen, welche durch die ausführenden Ausbildenden ausgefüllt wurden, sowie drei vertiefende qualitative Telefoninterviews mit je einer ausgewählten ausbildenden Person. Die Rückmeldungen auf den Fragebogen und den Telefoninterviews wurden ausgewertet und kamen zu folgenden Ergebnissen: Die Potenziale des klientenzentrierten Ansatzes nach Rogers am Workshop LAVORO sind eine gesteigerte Effizienz, eine aus Sicht der Ausbildenden reduzierte Machtdifferenz und damit eine bessere Vertrauensbasis zwischen Rekrut\*in und Berater\*in und mehr Sicherheit aufseiten der Fachspezialist\*innen. Die Limitierungen betreffen vor allem die logistischen Voraussetzungen und den zeitlich festgelegten Rahmen. Weiter empfinden nicht alle Ausbildenden den Ansatz als übereinstimmend mit ihren persönlichen Werten und Einstellungen und dies erschwert die Umsetzung.

Sozialarbeiterische Gesprächsführung im machtbesetzten  
militärischen Kontext – eine kritische Reflexion der Potenziale  
und Limitierungen des klientenzentrierten Ansatzes nach  
Rogers im Workshop LAVORO

Bachelor-Thesis zum Erwerb des  
Bachelor-Diploms in Sozialer Arbeit

Berner Fachhochschule  
Soziale Arbeit

Vorgelegt von

Johanna Suter

Bern, Mai 2024

Gutachterin: Dr. Claske Dijkema

## Inhaltsverzeichnis

<b>ABSTRACT</b> .....	<b>2</b>
<b>EINLEITUNG UND FORSCHUNGSFRAGE</b> .....	<b>5</b>
<b>EXKURS: DAS MILIZSYSTEM DER SCHWEIZER ARMEE</b> .....	<b>6</b>
<b>VORSTELLUNG SOZIALDIENST DER ARMEE UND WORKSHOP LAVORO</b> .....	<b>8</b>
SOZIALDIENST DER ARMEE .....	8
WORKSHOP LAVORO .....	9
<b>ERLÄUTERUNG MILITÄRISCHE (MACHT)-STRUKTUREN</b> .....	<b>12</b>
<b>FORSCHUNGSSTAND: ASPEKTE DER THEORIE ROGERS</b> .....	<b>14</b>
EINLEITUNG .....	14
EMPATHIE.....	14
KONGRUENZ .....	15
WERTSCHÄTZUNG .....	15
GRUNDPRINZIPIEN DES GESPRÄCHSANSATZES .....	16
<b>FORSCHUNGSSTAND: MACHTQUELLEN NACH STAUB-BERNASCONI</b> .....	<b>18</b>
<b>MACHT IM MILITÄRISCHEN KONTEXT</b> .....	<b>20</b>
<b>METHODENKAPITEL</b> .....	<b>22</b>
VORGEHEN IMPLEMENTIERUNG DES KLIENTENZENTRIERTEN ANSATZES NACH ROGERS IM WORKSHOP LAVORO .....	22
BEGRÜNDUNG WAHL DER METHODE .....	23
DATENERHEBUNG- UND AUSWERTUNG .....	24
<b>EMPIRISCHE, DESKRIPTIVE AUSWERTUNG</b> .....	<b>28</b>
ASPEKT EMPATHIE.....	28
ASPEKT KONGRUENZ .....	29
ASPEKT WERTSCHÄTZUNG .....	30
MACHTDIFFERENZ.....	31
KOMMUNIKATION AUF AUGENHÖHE .....	32
OFFENHEIT DER REKRUT*INNEN .....	33
POTENZIALE .....	33
LIMITIERUNGEN.....	34
<b>DISKUSSIONSKAPITEL: ZUSAMMENFÜHRUNG VON THEORIE UND EMPIRIE</b> .....	<b>35</b>
<b>FAZIT UND BEANTWORTUNG DER FORSCHUNGSFRAGE</b> .....	<b>42</b>
<b>HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN</b> .....	<b>43</b>
<b>KRITISCHE WÜRDIGUNG</b> .....	<b>44</b>
<b>LISTE DER ABKÜRZUNGEN</b> .....	<b>46</b>
<b>LITERATURVERZEICHNIS</b> .....	<b>47</b>

## Einleitung und Forschungsfrage

Der klientenzentrierte Ansatz nach Carl Rogers (1977; 1980) ist im Verlauf des Studiums mein Lieblingsansatz für sozialarbeiterische Gesprächsführung geworden. Er widerspiegelt mein eigenes Menschenbild und ist aus meiner Sicht unkompliziert umzusetzen. Bereits in meinem ersten Praktikum beim Sozialdienst der Armee habe ich ihn in eines meiner Lernziele integriert. Und es hat sich bewährt: mein Beratungsstil wurde durch die Techniken des Ansatzes verbessert und verfeinert. Das Praktikum beim Sozialdienst der Armee beinhaltete auch meine Militarisierung. Im Sommer 2022 war ich für 3 Wochen Teil einer normalen Rekrutenschule: ich trug eine Uniform, ass, schlief und lebte in einer Kaserne und erfuhr, was Kameradschaft bedeutet. Seither leiste ich weiterhin uniformiert Dienst beim Sozialdienst der Armee. Im Herbst 2023 wurde ich angefragt, die nächste Durchführung des Workshops LAVORO militärisch zu führen. Dies beinhaltete vor allem viel Vorbereitung, die Leitung des Workshops selbst und die Nachbereitung desselben. Ich sagte zu.

Dann beschloss die Berner Fachhochschule, neu Bachelorarbeiten mit Projektbezug zu ermöglichen. Eine Idee begann, sich in meinem Kopf zu formen. Ich beantragte mein Vorhaben beim Chef Bereich Sozialdienst der Armee. Er war damit einverstanden, dass ich einige der Fachoffiziere im Rahmen meiner Bachelorthesis schulen und sie mit der Implementierung des klientenzentrierten Ansatzes nach Carl Rogers (1977; 1980) am Workshop LAVORO beauftragen darf. Dass ich den Workshop militärisch leitete und deshalb durchwegs anwesend war, hat jedoch mit der Erarbeitung der Bachelorthesis nichts zu tun – diese ist rein zivil. Meine militärische Einteilung beim SDA bot mir lediglich die Plattform, die ich suchte. Nachdem auch die Zusage der BFH vorhanden war, ging es ans Formulieren der Fragestellung. Das Resultat meiner Überlegungen, mithilfe der Unterstützung von Sebastian Funke und Dr. Claske Dijkema der BFH, ist Folgendes:

### **Welche Potenziale und Limitierungen besitzt die sozialarbeiterische Gesprächsführung nach Carl Rogers im machtbesetzten militärischen Kontext am Beispiel des Workshops LAVORO?**

Die vorliegende Bachelorthesis ist das Resultat der Implementierung und anschliessender Auswertung des klientenzentrierten Ansatzes nach Carl Rogers (1977; 1980) im Workshop LAVORO.

Ich möchte an dieser Stelle allen meinen Dank aussprechen, die durch ihre aktive Unterstützung zur Erarbeitung dieser Bachelorthesis beigetragen haben. Meiner Fachbegleiterin Dr. Claske Dijkema, dem Chef Bereich Sozialdienst der Armee, Diego Kesseli, und natürlich allen umsetzenden Fachoffizieren an LAVORO, die meinen Auftrag mit viel Herzblut umgesetzt haben. Merci!

## Exkurs: das Milizsystem der Schweizer Armee

Das Wort Miliz bedeutet, dass etwas nebenamtlich gemacht wird. Die Schweizer Armee ist eine Milizarmee. Sie besteht hauptsächlich aus Milizangehörigen und ein kleinerer Teil der Armee besteht aus Berufsmilitärangehörigen. Das heisst, dass die meisten Angehörige der Armee ihren zivil ausgeübten Beruf für die Dauer ihrer Dienstpflicht verlassen (Schweizer Armee, 2023).

Hinweis der Verfasserin: die Dienstgrade und deren Bezeichnungen in der Armee kennen keine Geschlechteranpassung. Einzig die Bezeichnungen Rekrut bzw. Rekrutin und Soldat bzw. Soldatin werden angepasst. Aus diesem Grund ist immer nur von Fachoffizieren im Grad Hauptmann die Rede. Den Begriff Fachoffizierin oder Hauptfrau gibt es nicht.

### Aufgaben der Armee

- Verteidigung von Land und Bevölkerung

Die Schweizer Armee dient der Kriegsverhinderung und soll zur Erhaltung des Friedens beitragen. Sie verteidigt Land und Bevölkerung. Sie wahrt die schweizerische Lufthoheit.

- Unterstützung der zivilen Behörden

Die Armee unterstützt die zivilen Behörden im Inland, wenn deren Mittel an ihre Grenzen kommen. Dies umfasst zum Beispiel die Bewältigung von Katastrophen, den Schutz von Personen und Sachen, insbesondere kritische Infrastrukturen, und die Erfüllung anderer Aufgaben von nationaler oder internationaler Bedeutung.

- Beiträge zur Friedensförderung im internationalen Rahmen

Die Armee unterstützt zivile Behörden im Ausland in den Bereichen Schutz von Personen und besonders schützenswerten Sachen und leistet humanitäre Hilfe (Kommando Operationen, 2022, S. 2-7).

Grundsätzlich sind alle männlichen Schweizer Jugendlichen ab ihrem 18. Lebensjahr dienstpflchtig. Frauen können freiwillig Dienst leisten. Dabei durchlaufen alle denselben Prozess. Als erstes wird ein Orientierungstag besucht. An diesem wird festgelegt, wann eine Person die Rekrutenschule (RS) machen möchte. Im Normalfall ist dies bis zum 25. Lebensjahr möglich. Danach folgen 2 bis 3 Rekrutierungstage. Diese bestimmen, in welcher Funktion eine Person Dienst leisten wird. Dies ist abhängig von der zivilen beruflichen Ausbildung einer Person sowie ihren körperlichen und psychischen Fähigkeiten. Persönliche Wünsche können insofern berücksichtigt werden, als die Voraussetzungen für eine Funktion erfüllt werden und der Bedarf seitens Armee gegeben ist (Schweizer Armee, 2023).

Sobald die Funktion festgelegt ist, kann die ausgehobene Person an einem von zwei RS-Starts im Jahr einrücken. Ein RS-Start findet jeweils im Januar statt und einer im Juli. Es folgt eine 18-wöchige Ausbildung, die sogenannte Rekrutenschule. Für Spezialkräfte umfasst sie 23 Wochen.

Im klassischen Modell schliessen sich an die Rekrutenschule sechs jährlich stattfindende Wiederholungskurse (WKs) an. Diese dauern 3-4 Wochen. Wenn Personen ihre gesamte Dienstpflicht am Stück leisten möchten, können sie sich entscheiden, das Durchdienermodell zu wählen. Durchdienende leisten 55 Dienstage mehr, haben aber nach 300 Tagen ihre Dienstpflicht beendet. Sie werden oft zur Unterstützung von Kanton und Bund eingesetzt und können auch in der Katastrophenhilfe eingebunden werden. Jährlich können maximal 15% aller Ausgehobenen ihren Dienst am Stück leisten (Kommando Operationen, 2022, S. 14).

Die Rekrutenschule umfasst vier Teile: die allgemeine Grundausbildung (AGA), die erweiterte Grundausbildung (EGA), die Funktionsgrundausbildung (FGA) und die Verbandsausbildung (VBA). In der AGA erlernen die Rekrut\*innen alle Ausbildungsinhalte, die sämtliche Angehörige der Armee (AdA) kennen müssen. Dazu gehören die militärischen Umgangsformen, der Umgang mit der persönlichen Waffe sowie die Selbst- und Kameradenhilfe (S. 28). In der EGA kommen truppenspezifische Inhalte dazu. Die FGA dient dazu, die Rekrut\*innen zu Spezialist\*innen in ihrer Funktion auszubilden. Am Ende der FGA werden die Rekrut\*innen zu Soldat\*innen befördert. Zu guter Letzt folgt die VBA, wo das Zusammenspiel mit anderen Truppen geübt wird. Ein\*e einzelne\*r AdA lernt hier, sich als Teil des Ganzen zu verstehen und die eigene Aufgabe im Gesamtrahmen zu erfüllen (S. 29).

Wie bereits erwähnt, wird ein grosser Teil der Armee durch Milizangehörige getragen. Deshalb benötigt die Armee auch Milizkader. Während jeder Rekrutenschule werden deshalb besonders fähige und, sofern möglich, motivierte Rekrut\*innen selektioniert, um umgangssprachlich «weiterzumachen». Dies bedeutet, dass sie anschliessend an die RS in die Unteroffiziersschule (UOS) einrücken. Am Ende der UOS werden sie zum Wachtmeister befördert und bilden in der nächsten Rekrutenschule als Gruppenführer\*in die neuen Rekrut\*innen aus. Für motivierte Personen besteht die Möglichkeit, weitere Funktionen und Führungsrollen zu übernehmen, vorausgesetzt, sie sind gewillt, ihre Dienstpflicht entsprechend zu verlängern und die verlangten Ausbildungen zu absolvieren (S. 30).

# Vorstellung Sozialdienst der Armee und Workshop LAVORO

## Sozialdienst der Armee

Der Sozialdienst der Armee (SDA) ist zuständig für alle Milizangehörigen der Armee, des Rotkreuzdienstes und des Zivilschutzes im Dienst sowie für Militärpatient\*innen und Hinterbliebene, welche aufgrund oder innerhalb des Dienstes auf persönliche, berufliche oder familiäre Schwierigkeiten stossen. Dies gilt nicht für die Berufsmilitärs, denn diese haben eine eigene Anlaufstelle. Auch Zivildienstleistende haben keinen Anspruch auf die Leistungen des SDA. Sie müssen sich an zivile Anlaufstellen wenden.

Die Ziele des SDA sind es, Angehörige der Armee im Dienst und die weiteren oben aufgezählten Gruppen in ihren Anliegen zu unterstützen und soziale Ungleichheiten zu reduzieren. Die Hilfe kann auf verschiedene Arten erfolgen: Information, Beratung, Betreuung, Vermittlung sowie finanzielle Beiträge. Die häufigsten Fragen der AdA im aktiven Dienst betreffen das Arbeitsrecht (z.B. Kündigungsschutz und Teillohnfortzahlung), Erwerbsersatz (EO), Krankenkassenprämien, Betreibungen und Schulden oder die Stellensuche für eine Lösung nach dem Dienst. Die verfügbaren Gelder des SDA stammen ausschliesslich aus Stiftungen oder aus privaten Spendengeldern (Schweizer Armee, o.D.).

Der SDA besteht aus einem zivilen Team von 9 Personen und einem Fachstab, bestehend aus milizangehörigen Fachoffizieren, der ca. 60 Personen umfasst. Die Angehörigen des Fachstabs leisten punktuell uniformiert Dienst. Ihr WK dauert in der Regel nicht wie bei anderen Einteilungen 3 oder 4 Wochen am Stück, sondern besteht aus einzelnen Tagen und ist über das ganze Jahr verteilt. Die Fachspezialist\*innen des Fachstabs haben unterschiedliche zivile Hintergründe. Einige kommen zum Beispiel aus dem pädagogischen Bereich, andere haben einen juristischen Hintergrund, wieder andere haben eine HR-Ausbildung und einige sind ausgebildete Sozialarbeiter\*innen. Seit 2018 wurde der Fachstab SDA aufgrund des hohen Bedarfs von einigen wenigen Fachoffizieren auf seinen jetzigen Bestand von ca. 60 Personen vergrössert. Die Rekrutierung des Personals für den Fachstabs SDA erfolgte auf verschiedene Arten. Die meisten Praktikant\*innen, die ein Praktikum im Rahmen ihrer sozialarbeiterischen Ausbildung beim SDA absolvierten, wurden motiviert, sich militarisieren und militärisch beim Fachstab SDA einteilen zu lassen. Es gab ausserdem öffentliche Stellenausschreibungen und einige Personen kamen über persönliche Kontakte dazu.

Damit eine Person Fachoffizier beim SDA werden kann, muss sie verschiedene Ausbildungen absolvieren. Personen, die keine RS absolviert haben, holen ihre militärische Grundausbildung während 3 Wochen in einer normalen Rekrutenschule nach. Diese verkürzte, nachgeholte militärische Grundausbildung von Personen ohne Militärerfahrung wird «Militarisierung» genannt. Danach folgen sogenannte technische Lehrgänge (TLGs), die insgesamt 3 Wochen Ausbildung beinhalten. Dabei werden die angehenden Fachoffiziere mit Fachwissen ausgestattet, das sich spezifisch auf den SDA und

dessen Beratungstätigkeiten bezieht. Eine der Lektionen betrifft das humanistische Menschenbild, das vom SDA vertreten wird. Das bedeutet, dass alle beratenden Fachoffiziere dieses Menschenbild kennen.

Das Hauptgeschäft des SDA bilden die Erstgespräche, die zu Beginn eines Rekrutenschulstarts geführt werden. Pro RS-Start rücken rund 12'000 AdA ein. In der ersten Woche erhalten sie eine Theorielektion zum SDA und können sich danach entscheiden, ob sie ein Gespräch wünschen. Alle AdA, die ein Gespräch wünschen, melden sich via Anmeldeformular an. Die Anmeldungen der verschiedenen Schulen werden beim Sozialdienst der Armee gesammelt. Die Einsatzplanerin bietet dann die je nach Anzahl Anmeldungen benötigte Menge an Fachoffizieren auf. In den RS-Wochen 2 bis 4 schwärmen die aufgebotenen Angehörigen des Fachstabs SDA in die ganze Schweiz aus, um an den Rekrutenschulen Erstgespräche mit den angemeldeten Rekrut\*innen zu führen. Es handelt sich dabei um Einzelgespräche, die 30 bis 60 Minuten dauern. Die Beratung wird in drei Sprachen angeboten: Deutsch, Französisch und Italienisch. Die beratenden Fachspezialist\*innen halten alle wichtigen Informationen zum Gespräch im sogenannten Erhebungsbogen, einer Art Protokollbogen, fest. Jeder Erhebungsbogen wird in den Folgetagen des Gesprächs von einer zivilen angestellten Person des SDA geprüft und es wird entschieden, ob aufgrund der Problematik weiterer Handlungsbedarf besteht. Pro RS-Start werden zwischen 600 und 750 Gespräche durch die Fachoffiziere geführt, Tendenz steigend.

### Workshop LAVORO

2020 rief der SDA den Workshop LAVORO ins Leben. Er entwickelte sich in den darauffolgenden Jahren von einem Pilotprojekt zu einem fixen Bestandteil des Angebots des SDA. Das Angebot richtet sich an ressourcenarme Angehörige der Armee (AdA) in der Rekrutenschule (RS), welche noch keine berufliche zivile Anschlusslösung an den Dienst haben. Ziel des Angebots ist es, die AdA bei der Wiedereingliederung in den zivilen Arbeitsmarkt nach der RS zu unterstützen. Dies erfolgt mittels konkreter Hilfe beim Erstellen und Zusammenstellen von Bewerbungsunterlagen. Der ganze Workshop ist dem Thema Stellensuche und Bewerbung gewidmet.

Der Anmeldeprozess zum Workshop erfolgt zumeist über die Erstgespräche in den Rekrutenschulen. Merkt ein\*e Fachoffizier, dass der Wiedereinstieg ins Berufsleben nach der RS schwierig werden könnte, fragt er oder sie gezielt nach. Stellt sich heraus, dass Bedarf vorhanden ist, wird eine Priorisierung in drei Kategorien vorgenommen. Priorität 1 haben Rekrut\*innen, die über keine abgeschlossene Ausbildung verfügen und/oder persönlich und in ihrem privaten Umfeld wenige Ressourcen besitzen, um selbst gute Bewerbungsunterlagen zusammenzustellen. Priorität 2 haben AdA, welche eine Ausbildung abgeschlossen haben, aber nicht wissen, wie es weitergehen soll. Manche AdA haben noch keine Vorstellung ihrer beruflichen Zukunft und manche haben zwar eine, wissen aber

nicht, wie sie dorthin kommen sollen. Priorität 3 haben AdA, die zwar Ressourcen besitzen, aber den Wunsch äussern, ihre Bewerbungsunterlagen zu überarbeiten oder von einer Fachperson überprüfen zu lassen. Wenn es zu viele Anmeldungen gibt, wird die Prioritätsgruppe 3 nicht an den Workshop eingeladen. Stattdessen werden diese Personen bei Bedarf punktuell durch die zivilen Angestellten des SDA unterstützt und/oder beraten.

Endgültige Entscheidungsgewalt darüber, ob eine Person an den Workshop eingeladen wird oder nicht, haben die zivilen Angestellten des SDA und schlussendlich die Schule, in der ein\*e AdA seine/ihre Ausbildung absolviert. Je nach Tages- und Wochenprogramm kann es vorkommen, dass bestimmte Rekrut\*innen nicht teilnehmen können, weil eine wichtige Ausbildung oder Übung in der Rekrutenschule ansteht. Wenn dies der Fall ist, wird eine individuelle Alternativlösung ausserhalb des Workshops mit den betroffenen Rekrut\*innen erarbeitet.

Das Angebot LAVORO findet in Form eines Workshops statt und wird halbjährlich, jeweils im März und September, durchgeführt. Es wurde kontinuierlich weiterentwickelt und den Bedürfnissen der Rekrut\*innen angepasst. Der aktuelle Ablauf umfasst einen 3-tägigen Workshop. Der erste Tag, der sogenannten Kadervorkurs (KVK), dient der Vorbereitung der Auszubildenden und dem Aufbau der Posten. Danach gibt es jeweils einen deutschsprachigen und einen französisch- und italienischsprachigen Durchführungstag. Dabei sind jeweils ca. 20 auszubildende Fachoffiziere aus dem Fachstab SDA sowie 2-5 zivile Fachpersonen anwesend. An den Durchführungstagen rücken die Teilnehmenden aus verschiedenen Rekrutenschulen der Schweiz ein und finden sich am Ort der Durchführung ein. Der Workshop vom März 2024 fand auf dem Waffenplatz Thun statt. Zu Beginn des Tages versammeln sich alle Teilnehmenden und Auszubildenden in einem Raum für einen gemeinsamen Start. Die Person, die den Einsatz militärisch leitet, macht die Begrüssung und eine kurze informative Einführung in den Tagesablauf. Anschliessend werden die Teilnehmenden in drei Gruppen aufgeteilt und verteilen sich in ihre Gruppenräume. In einem nächsten Schritt füllen sie einen Fragebogen zu ihrer aktuellen beruflichen Situation aus und suchen sich mit der Unterstützung der Fachoffiziere mindestens zwei Stelleninserate im Internet, auf die sie sich bewerben möchten. Anschliessend besuchen die AdA 3 verschiedene Posten im Turnus, sodass am Schluss alle AdA alle Posten besucht haben. Jeder Posten dauert 2 Stunden. Posten 1 nennt sich «CV, Motivationsschreiben und Foto». An diesem Posten erarbeiten die Teilnehmenden zusammen mit den betreuenden Fachoffizieren einen Lebenslauf, lassen sich von einer professionellen Fotografin ablichten und beginnen je nach Zeit bereits mit den Motivationsschreiben. Posten 2 heisst «RAV und Referat». Er wird von einer oder einem Fachoffizier und einer zivilen Person des RAV Bern geleitet. Themen sind der Bewerbungsprozess allgemein mit diversen Tipps und Tricks sowie eine Erklärung zum RAV und dessen Prozesse. Dieser Posten ist interaktiv gestaltet und darauf ausgerichtet, dass die Teilnehmenden sich untereinander austauschen und gegenseitig von ihrer Erfahrung profitieren können. Posten 3 wird

«Bewerbungsgespräch und BIZ-Beratung» genannt. Er widmet sich dem Üben von Bewerbungsgesprächen und bietet bei Bedarf die Möglichkeit, ein Beratungsgespräch bei einer zivilen Fachperson des Berufsinformationszentrum BIZ in Anspruch zu nehmen. Am Ende des Tages sollten alle Teilnehmenden mit einem aktuellen Lebenslauf inkl. professionellem Foto, einer Vorstellung ihrer beruflichen Zukunft und mit dem Wissen, wie sie ein Motivationsschreiben verfassen und den Bewerbungsprozess durchlaufen, ausgestattet sein.

Das offizielle Ende des Workshops findet mit allen Teilnehmenden und Ausbildenden statt. Es werden Feedbacks gesammelt und festgehalten, damit der Workshop weiter optimiert werden kann. Die Person, die den Einsatz militärisch leitet, verabschiedet anschliessend alle Teilnehmenden und entlässt sie zur Rückkehr an den Standort ihrer jeweiligen Schule.

An der Durchführung im März 2024 wurden nützliche Verbesserungsmöglichkeiten erkannt, sodass der Ablauf des Workshops für die Durchführung im September 2024 bereits wieder optimiert werden kann. Möglicherweise gibt es in der Zukunft also Abweichungen vom beschriebenen Ablauf in dieser Arbeit.

## Erläuterung militärische (Macht)-Strukturen

Der Auftrag der Armee ist verteidigen, schützen und helfen. Diese erfüllt sie als grosse Institution, in der viele Truppen mit unterschiedlicher Ausbildung und Ausrüstung zusammenwirken. Diese Zusammenarbeit ist aufgrund der Grösse der Armee eine Herausforderung. Eine effiziente Führungsorganisation ist deshalb von grosser Bedeutung. Die Armee ist in Verbände gegliedert und hierarchisch organisiert. Ein Verband ist zuständig für einen Aufgabenbereich (Schweizer Armee, 2018, S. 5). Zwei Beispiele von Verbänden in der Armee sind der Lehrverband Logistik und der Lehrverband Genie/Rettung/ABC (VBS, 2023).

Alle Angehörigen der Armee sind entsprechend ihrer Funktion und militärischer Ausbildung in eine Rangordnung mit verschiedenen Graden eingereiht. Grade der Mannschaft sind Rekrut, Soldat, Gefreiter und Obergefreiter. Offiziere und Unteroffiziere bilden der Kader (Schweizer Armee, 2018, S. 9). Die Verantwortung für die Führung, Ausbildung und Erziehung sowie den Einsatz der Verbände liegt bei den Offizieren. Sie können als Spezialisten besondere Aufgaben erfüllen. Unteroffiziere, Obergefreite, Gefreite und Soldaten mit besonderen Fachkenntnissen können bei Bedarf zum Fachoffizier ernannt werden (S. 10).

Der deutlichste Ausdruck militärischer Führung sind Befehl und Gehorsam. Wer führt, muss Ziele bestimmen, Aufträge erteilen, Informationen verarbeiten, gezielt weitergeben und Entschlüsse fassen. Führende müssen Konflikte vermeiden oder schlichten, für das Wohl ihrer Unterstellten sorgen und sie müssen sie motivieren können. Das Recht und die Pflicht zu führen sind auf allen Stufen mit Verantwortung verbunden.

Von Unterstellten wird jedoch mehr erwartet als blinder Gehorsam. Sie sind dazu angehalten, im Rahmen ihres Auftrags diszipliniert, eigenverantwortlich und selbstständig zu handeln. Vorgesetzte und Gleichgestellte sind über Wichtiges zu informieren und die Zusammenarbeit soll wirkungsvoll sein. Jede\*r Vorgesetzte in der Armee ist zugleich Unterstellte\*r. Auf allen Stufen der militärischen Hierarchie sind Selbstständigkeit und Disziplin, Bereitschaft und Fähigkeit zur Zusammenarbeit gefordert (S. 5).

Die Vorgesetzten sowie die von ihnen beauftragten Führungsgehilfen haben das Recht und die Pflicht, Befehle in Dienstsachen zu erteilen. Dabei sind die Unterstellten zum Gehorsam verpflichtet. Für die Ausführung der Befehle sind die Vorgesetzten verantwortlich, egal, ob sie sie selbst erteilt oder von einer übergeordneten Stelle empfangen haben (S. 8).

Der Fachstab Sozialdienst der Armee besteht aus ca. 60 regulären Offizieren und ernannten Fachoffizieren. Mit der Ernennung zum Fachoffizier geht ein entsprechender Grad einher, in der Regel

der des Hauptmanns. Dies ist ein Offiziersgrad. Die Fachoffiziere des SDA sind also bedeutend ranghöher als Rekrut\*innen und Soldat\*innen. Es entsteht ein Machtgefälle, da Unteroffiziere und sämtliche Mannschaftsgrade den Offizieren unterstellt und dazu angehalten sind, Befehle auszuführen.

Von militärisch unterstellten Personen wird erwartet, dass sie ihren Vorgesetzten mit Respekt und Gehorsam begegnen. Vorgesetzte werden ausserdem grundsätzlich gesiezt, selbst wenn sie jünger sind. Wer eine\*n Vorgesetzte\*n ansprechen möchte, meldet sich bei dieser Person korrekt an. Dabei wird zuerst der Grad der angesprochenen Person genannt, anschliessend der eigene Grad und dann der eigene Name. Es ist darauf zu achten, dabei eine angemessene Haltung einzunehmen. In der Regel ist dies die «Ruhn-Stellung». In dieser steht der/die AdA hüftbreit und hat beide Hände hinter dem Rücken, die rechte hält die linke Hand fest. Beispiel: ein Rekrut möchte seinen Gruppenführer ansprechen, weil er eine Frage hat. Er tritt zu seinem Gruppenführer hin, nimmt die «Ruhn-Stellung» ein und sagt: «Wachtmeister, Rekrut Müller. Ich habe eine Frage. Können Sie mir nochmals erklären, wie ich das Tourniquet korrekt anlege?»

# Forschungsstand: Aspekte der Theorie Rogers

## Einleitung

Carl R. Rogers war ein amerikanischer Psychologe. Er machte seine ersten therapeutischen Erfahrungen in den 1930er-Jahren mit verhaltensauffälligen Kindern und Jugendlichen. Diese bildeten die Basis für die ersten theoretischen Überlegungen zur Entwicklung seines klientenzentrierten Konzepts (Eckert et al., 2012, S. 254). Er war ein Vertreter der humanistischen Psychologie (Abplanalp et al., 2020, S. 52). Bereits im Laufe seiner Forschung und Praxis erkannte Carl Rogers, dass er sich mit dem klientenzentrierten Ansatz weniger auf eine neue Methode eingelassen hatte, sondern viel mehr auf eine Lebens- und Beziehungsphilosophie (Rogers und Rosenberg 1980, S. 192). Sein Ansatz ist eine grundlegende Einstellung, eine Philosophie und ein Menschenbild. Im Unterschied zu anderen Ansätzen liegt der Fokus der beratenden Person nicht auf ihrem Verhalten, Handeln, Problemen und deren Definition, nicht einmal auf der Problembearbeitung, sondern auf dem Verstehen der eigenen Emotionen. Dieses Bewusstwerden des aktuellen Erlebens ist eine Bedingung für eine gelingende Beratung und Berater\*in-Klient\*in-Beziehung. Ein rein kognitiver Zugang, zum Beispiel durch Sprechen über die Vergangenheit oder Zukunft, ist nicht ausreichend. Allerdings ist der Gesprächsansatz mit dem Erleben der Emotionen nicht an seinem Ende angekommen. Die Emotionen werden in vier Schritten bearbeitet: als erstes wird eine beratende Person sich den Emotionen bewusst, als zweites werden sie verbalisiert, in einem dritten Schritt verstanden, und zum Schluss folgt ein positiv konnotierendes bzw. wertschätzendes Annehmen der Emotionen (Szczyrba et al., 2017, S. 122).

In der Therapie und Beratung ist nach Rogers die zwischenmenschliche Beziehung das tragende Element. Er hat drei Grundhaltungen für die Beratung entwickelt, die eine gelingende Beziehung ermöglichen: Empathie, Kongruenz und Wertschätzung (S. 125).

## Empathie

Rogers selbst bezeichnet Empathie als eine Einstellung, als einführendes, nicht-wertendes Verstehen der inneren Welt des anderen. Echte Empathie ist ohne Kongruenz nicht möglich (Szczyrba et al., 2017, S. 122). Die beratende Person versucht, sich in die Welt der Klientin oder des Klienten hineinzusetzen und die Gesamtheit der Gefühle, Kognitionen und Bewertungen, den sogenannten inneren Bezugsrahmen, zu erfassen. Die Herausforderung ist, dass sich die beratende Person fühlt, als würde sie in der Haut der Klientin oder des Klienten stecken, jedoch ohne sich damit zu identifizieren (Rogers, 1977, S. 20-21, S. 184). Eine empathische Beratungsperson erkennt das ausgedrückte Gefühl der Klientin oder des Klienten an. Diese Haltung ermöglicht es, scheinbar inadäquate Verhaltensweisen und Reaktionen der zu beratenden Person als aus ihrer Sicht durchaus folgerichtig zu sehen (Szczyrba et al., 2017, S. 125). Empathisches Verstehen ist ein Ausdruck des Vertrauens, dass die hilfeschuchende

Person über die psychischen Ressourcen verfügt, ihre Probleme zu lösen, auch wenn diese im Moment nicht zugänglich scheinen (Abplanalp et al., 2020, S. 124). Empfundene Empathie kann auf verschiedene Arten praktisch zum Ausdruck kommen und angewandt werden. Zum Beispiel kann die Beratungsperson durch aktives Zuhören zeigen, dass sie präsent ist und dem Gespräch folgt. Auch offenes Nachfragen und das Verbalisieren der Gefühle der hilfesuchenden Person helfen dabei. Nonverbale Zeichen sind ebenso wichtig. Dazu zählt zum Beispiel ein zustimmendes Nicken, den Blick suchen und eine offene Körperhaltung. Die Beratungsperson bekundet ihr aufrichtiges Interesse an den Klient\*innen und gibt ihnen zu verstehen, dass sie in ihrer Einzigartigkeit anerkannt sind. Alles, was eine Fachkraft zu verstehen meint, muss permanent überprüft werden auf seine Richtigkeit. Dazu eignen sich die Techniken des Spiegelns oder des Paraphrasierens (Abplanalp et al., 2020, S. 124-125).

### Kongruenz

Rogers bezeichnete Kongruenz als grundlegendste Bedingung für die Beratung (Rogers, 1981, S. 26). Sie setzt voraus, dass die Beratungsperson eigene Gedanken, Gefühle, Empfindungen und körperliche Sensationen wahrnehmen und sich deren bewusstwerden kann (Abplanalp et al., 2020, S. 126). Per Definition nach ihm ist eine Person selbstkongruent (authentisch), wenn ihre inneren Empfindungen übereinstimmen mit ihrem geäußerten Verhalten. Die Beratungsperson verhält sich transparent und drückt eigene Gefühle aus. Sie täuscht nichts vor. Das bedeutet nicht, dass alle Empfindungen benannt und gezeigt werden müssen. Es bedeutet lediglich, dass alle ausgedrückten Empfindungen echt sein müssen. Dies wird als selektive Echtheit bzw. selektive Authentizität bezeichnet (Boeger, 2009, S. 84-85; Rogers, 1977, S. 26-27, S. 181 ff.).

Die Beratenden bringen ihre Emotionen ein, wenn es dem Anliegen der zu Beratenden dient. Es geht darum, offen und ehrlich zu zeigen, was das Verhalten der Klient\*innen bei der Beratungsperson auslöst (Szczyrba et al., 2017, S. 126). Durch den Ausdruck und das Verbalisieren von eigenen Gefühlen drückt die Beratungsperson Neugier und Neutralität aus (S. 127). Kongruent sein heißt, in Übereinstimmung mit sich selbst zu sein (S. 128).

### Wertschätzung

Eine wertschätzende Haltung ist frei von Bewertungen und Beurteilungen und bedeutet eine bedingungslose Akzeptanz der Person. Die beratende Person schätzt und achtet die zu beratende Person, ungeachtet ihres augenblicklichen Verhaltens. Wertschätzung nach Rogers bedeutet, dass der innere Bezugsrahmen der Klient\*innen angenommen wird (Boeger, 2009, S. 78-79; Rogers, 1977, S. 23-24, S. 186).

Die Beziehung zwischen Beratungsperson und zu beratender Person sollte weder neutral noch distanziert, sondern von emotionalem Engagement gekennzeichnet sein (Szczyrba et al., 2017, S. 128).

Rogers bezeichnet dies als eine Art von Zuneigung, welche Kraft hat und nicht fordert. Dieses Gefühl lässt sich weder als sentimental noch patriarchal beschreiben, es ist auch nicht oberflächlich. Sondern es achtet den Menschen als eigenständiges Individuum und ergreift nicht Besitz von ihm (Rogers & Rosenberg, 1980, S. 186).

Im Sinne Rogers könnte Wertschätzung auch als unbedingte Beachtung, Würdigung der Person oder emotionale Wärme bezeichnet werden. Es geht keineswegs darum, jedes Verhalten wertzuschätzen oder zu rechtfertigen. Aber es ist wichtig, jede Person wertzuschätzen, unabhängig von deren Verhalten in der Gegenwart oder Vergangenheit (Szczyrba et al., 2017, S. 128). Unbedingte Wertschätzung hat zum Ziel, dass mit der Zeit das eigene Selbstbild positiver gestaltet werden kann. Sie aktiviert im Sinne der Aktualisierungstendenz die Entwicklung der eigenen Möglichkeiten bei der ratsuchenden Person (Abplanalp et al., 2020, S. 125).

Wertschätzung kann zum Beispiel durch Lob und Anerkennung, Respektieren von Nähe und Distanz, das Aufzeigen von erreichten Entwicklungsschritten, dem Bekunden von Interesse und Sorge, dem Solidarisieren mit den Anliegen der Klient\*innen und dem Respektieren von Widerstand gezeigt werden (Eckert et al., 2012, S. 273). Unbedingte Wertschätzung hat eine beratende Person dann erreicht, wenn sie spürt, dass sie die Erfahrungen und das Erleben einer hilfeschuchenden Person positiv beachtet, ohne dass dies an in der eigenen Person verankerten Bedingungen geknüpft ist (S. 181). Die Beratungsperson bleibt sich ihrer eigenen Werte zwar bewusst, aber sie macht sie weder zum Maßstab für ihre Zuwendung gegenüber dem Erleben der hilfeschuchenden Person noch geht sie davon aus, dass die hilfeschuchende Person gut daran täte, sie zu übernehmen. Sie ist stattdessen offen für die Vielfalt menschlicher Denk- und Daseinsweisen (S. 110).

## Grundprinzipien des Gesprächsansatzes

Rogers hat in seinem klientenzentrierten Ansatz (1977; 1980) verschiedene Grundprinzipien erarbeitet, die es in einem Beratungsgespräch zu beachten gilt. Da im Workshop LAVORO vor allem die Grundhaltungen umgesetzt werden und das Setting oft kein klassisches Beratungsgespräch darstellt, werden die Prinzipien der Vollständigkeit des Forschungsstandes halber erwähnt.

### Das Prinzip der Aktualisierung

Eine Grundannahme ist, dass jeder Mensch über eine in ihm wohnende Tendenz nach Wachstum und Selbstverwirklichung verfügt. Sie wird als Aktualisierungstendenz bezeichnet. Diese macht es ihm möglich, seinen Organismus zu erhalten und zu fördern sowie alle seine Kräfte zu entfalten. Das physische oder psychische Umfeld eines Menschen kann die Aktualisierungstendenz hemmen oder sogar blockieren, sodass er destruktiv handelt (Rogers, 1977, S. 35).

### **Das nicht-direktive Prinzip**

Der Klient oder die Klientin bestimmt das Tempo, den Verlauf und das Ende der Beratung. Die Beratungsperson lenkt den Beratungsverlauf nicht (Christen, 1976, S. 49; Rogers, 1977, S. 56).

### **Das Prinzip der Klientenzentrierung**

Im Vordergrund der Beratung steht der Klient oder die Klientin in der persönlichen Subjektivität, der Bezogenheit auf andere Menschen und dem Bezug zur Umwelt. Die Beratungsperson fokussiert sich auf die innere Welt des Klienten oder der Klientin und dessen bzw. deren Ziele, Wünsche und Wertvorstellungen (Rogers, 1977, S. 16; Sander 2007, S. 332; Straumann 2007, S. 650).

### **Das Prinzip der förderlichen Beziehung**

Der Schwerpunkt einer Beratung liegt auf dem Beziehungsprozess zwischen hilfesuchender Person und Beratungsperson und weniger auf den Symptomen und deren Behandlung (Sander, 2007, S. 332; Rogers, 1977, S. 15).

### **Das Prinzip der Autonomie**

Der zu beratenden Person wird zugetraut, dass sie mithilfe entsprechender Anregungen ihre Probleme selbst lösen kann und dazu grundsätzlich über genügend Ressourcen und selbstheilende Kräfte verfügt. Sie ist selbstverantwortlich und in der Lage, selbstständige Entscheidungen zu treffen (Rogers, 1977, S. 115; Sander, 2007, S. 332; Straumann, 2007, S. 643 ff.).

### **Das Prinzip der Ganzheitlichkeit**

Die zu beratende Person wird nicht isoliert betrachtet, sondern Erlebenszusammenhänge, Entwicklungen in ihrer Beziehung zu sich selbst, ihre zwischenmenschlichen Beziehungen und ihr sich veränderndes Umfeld werden miteinbezogen (Straumann, 2007, S. 642).

### **Das Prinzip der Inkongruenz**

Eine Inkongruenz tritt auf, wenn eine Diskrepanz zwischen dem Erleben eines Menschen und seinem Selbstkonzept stattfindet. Das passiert, wenn die erlebten Empfindungen nicht zum Bild des eigenen Selbst passen (Rogers, 1977, S. 37).

## Forschungsstand: Machtquellen nach Staub-Bernasconi

Jede professionelle Beratungsbeziehung ist prinzipiell eine Machtbeziehung. Zwischen Fachkraft und Klient\*in besteht eine vertikale Beziehung, wobei die Macht der Fachkraft über formale und gesellschaftlich anerkannte Merkmale definiert wird.

Grundsätzlich verfügen alle Menschen über alle der unten aufgeführten Ausstattungsdimensionen. Allerdings bestehen sehr grosse Unterschiede betreffend Qualität und Quantität derselben. Die sozioökonomische Ausstattung kann und wird dabei für den Erhalt und die Vergrößerung von Macht genutzt und lässt dadurch die Unterschiede zwischen bereits gut ausgestatteten und weniger ressourcenreichen Menschen weiter auseinanderdriften (Abplanalp et al., 2020, S. 120; Staub-Bernasconi, 2018, S. 217, S. 436-437).

### **Körpermacht**

Diese bezieht sich auf die körperliche Ausstattung bzw. den Körper selbst. Körpermacht kann zum Beispiel mit einem Hungerstreik, Absentismus oder die Verweigerung sexueller Beziehungen ausgeübt werden. Aber auch Merkmale wie äusserliche Attraktivität, besondere körperliche Kraft durch Muskeln, das biologische Alter oder eine körperliche Beeinträchtigung können eine Rolle spielen.

### **Ressourcenmacht**

Diese bezieht sich auf die sozioökonomische und sozial-ökologische Ausstattung, die zum Beispiel Vermögen, Kapital, Landbesitz und Bildungstitel beinhaltet. Auch das Fehlen solcher Ressourcen beeinflusst den Zugriff auf die diese Machtquelle. Innerhalb einer Organisation geht es um Lohn- und Belohnungssysteme, Arbeitsplätze, Aufstiegschancen etc.

### **Artikulationsmacht**

Artikulationsmacht beinhaltet Sprachkompetenz, rhetorischer Begabung und Erkenntniskompetenz, ausserdem psychische Eigenschaften wie Wahrnehmungs- und emotionales Ausdrucksvermögen. Das normative Urteils- und Denkvermögen und die damit verknüpfte Fähigkeit, Forderungen, Argumente und Ansprüche in Worte zu fassen, sowie die öffentliche Kommunikationskompetenz sind zentral, wenn eine Person für andere Menschen oder sich selbst eintreten will, oder auch, um Leute zu beeindrucken.

### **Definitionsmacht**

Hier spielt das Vorhandensein oder Fehlen von gesellschaftlich anerkanntem Fach- und Wertewissen, Rechtskenntnis, Glaubenssystemen – also allgemein die Ausstattung mit Bedeutungssystemen – eine Rolle. Definitionsmacht kann durch das Vorenthalten von wichtigen Informationen als Machtquelle eingesetzt werden. Auch das Gegenteil kann der Fall sein: teilt eine Person öffentlich Wissen, das unter

strenger Geheimhaltung steht, übt sie Macht aus. Ebenso kann Wissen über Korruption oder Skandale, generell die Kenntnis über Informationen, die eine Person über eine andere besitzt, zur Ausübung von Macht genutzt werden. Eine wichtige Quelle von Definitionsmacht stellen Rechtsinhalte dar: das Kennen und Verstehen von Verträgen, Gesetzen, Regelungen und Verfassungen. Im Fall der Armee kann die Kenntnis über die eigenen Rechte und Pflichten im Dienstreglement, über das Vorgehen bei Regelverletzungen und über den korrekten und direkten Dienstweg einer Person entscheidende Vorteile verschaffen.

### **Formale Positionsmacht (personale Autorität) und organisationale (soziale) Positionsmacht**

Formale Positionsmacht kommt von der Ausstattung mit Fähigkeiten als Quelle der Anerkennung personaler Autorität. Bei der organisationalen Positionsmacht kommt es darauf an, welche Rolle, welchen Status und welche entsprechend daran gebundenen Rechte und Pflichten ein Mensch innerhalb einer Organisation hat. Eine Person, die eine hohe Position in einer Organisation innehat, hat in der Regel beträchtlichen Einfluss auf eine konflikthafte Auseinandersetzung und kann eine Befehlskette aktivieren. Personale Autorität und eine hohe Position als Machtquelle können sich ergänzen oder einander bedingen. Das heißt, dass ein Mensch möglicherweise nur an eine hohe Position gelangen kann, wenn er gewisse Kompetenzen und Leistungen mitbringt – also bereits im Voraus seine personale Autorität durch seine Fähigkeiten rechtfertigt. Ein hohes Kompetenz- und Leistungsniveau muss aber nicht zwingend zu einer machtbesetzten Position in einer Organisation führen. Ebenso kann es vorkommen, dass eine ranghohe Person aufgrund fehlender Qualitäten und Qualifikation nicht ernstgenommen wird oder ihren Einfluss nicht ausüben kann.

### **Formelle oder informelle Organisationsmacht**

Je mehr informelle soziale Beziehungen zu einflussreichen Machträger\*innen eine Person hat, desto höher ist ihre informelle Organisationsmacht. Je mehr formelle Mitgliedschaften, zum Beispiel in sozialen Bewegungen, Vereinen, Berufsverbänden, Netzwerken, Parteien, Gewerkschaften oder Organisationen, desto mehr formelle Organisationsmacht besitzt sie. Zusammengefasst kann gesagt werden: je mehr (einflussreiche) Beziehungen ein Mensch hat, desto mehr Möglichkeiten zur Machtausübung sind ihm eröffnet. Zu dieser Machtquelle zählt auch die Nutzung von Abhängigkeitsbeziehungen, zum Beispiel von Personen, die einem etwas schulden (Abplanalp et al., 2020, S. 120; Staub-Bernasconi, 2018, S. 217, S. 436-437).

## Macht im militärischen Kontext

Macht nach Staub-Bernasconi's Machtquellen (2018) ist allgegenwärtig. Der schweizerische militärische Kontext ist ein Ort, wo einige Quellen speziell zum Ausdruck kommen. Da die militärischen Strukturen sehr hierarchisch sind, gibt es viele Stellen, die mit organisationaler Positionsmacht besetzt sind. Bei der Ausübung von dieser Art Macht kommt es darauf an, welche Rolle eine Person einnimmt und welche Rechte und Pflichten daran gebunden sind. Ein gutes Beispiel dafür ist ein Gruppenführer, meistens im Grad Wachtmeister. Er hat die Aufgabe, Rekrut\*innen und Soldat\*innen auszubilden und ist ihr direkter Vorgesetzter. Ebenso ist er dafür verantwortlich, dass alle Mitglieder seiner Gruppe zur rechten Zeit am rechten Ort sind und weiss Bescheid darüber, wo sie sich aufhalten und was sie machen. Er nimmt Befehle von seinem Vorgesetzten entgegen und führt sie aus. In der Befehlskette sind Rekrut\*innen und Soldat\*innen ihm unterstellt. Ein Gruppenführer beurteilt die Leistung seiner Gruppe während und nach der Ausführung eines Befehls. Wenn er es für angebracht und zweckdienlich hält, kann er Strafen oder Belohnungen anordnen, je nach Beurteilung der erbrachten Leistung oder des gezeigten Verhaltens seiner Unterstellten. Legitimiert dazu ist er aufgrund seiner Rolle.

Da es eine Befehlskette gibt, kann diese Beschreibung auf nahezu jede Person angewandt werden, die im militärischen Kontext eine Vorgesetztenfunktion einnimmt: sie empfängt Befehle von oben, führt sie zusammen mit ihren Unterstellten aus und auf dem Weg dorthin hat sie das Sagen, aber auch die Verantwortung. Das Funktionieren der gesamten Schweizer Armee basiert darauf, dass die Befehle von Vorgesetzten respektiert und ausgeführt werden.

Die Differenz in der organisationalen Positionsmacht zwischen Rekrut\*innen/Soldat\*innen und den Fachoffizieren, die am Workshop LAVORO ausbilden, ist deshalb so gross, weil die Fachoffiziere im Grad Hauptmann agieren. Das bedeutet, dass sie selbst den direkten Vorgesetzten der Teilnehmenden um Einiges überstellt sind, was den Grad angeht. Und da in der Regel schon der Respekt vor den Gruppenführern gross ist, die «nur» Wachtmeister sind, ist der Respekt gegenüber Fachoffizieren oft nochmals grösser.

Im Fall des Workshops LAVORO bringen alle Fachoffiziere eine hohe Menge an formaler Positionsmacht mit. Dies, weil sie kompetent sind und über ein grosses Fachwissen im Bereich der Stellensuche verfügen. Die Teilnehmenden jedoch nicht, sonst wären sie nicht am Workshop. Die Kompetenz-Differenz im Bereich der Stellensuche ist also gross.

Die Fachoffiziere haben ebenfalls eine höhere informelle Organisationsmacht als die meisten Teilnehmenden am Workshop LAVORO. Da sie in ihrer Rolle als Fachkraft auf Platz (militärisch für «an diesem Ort») sind, haben sie Kontakt zu den führenden und verantwortlichen Personen des Waffenplatzes. Diese Beziehungen eröffnen ihnen Möglichkeiten, die die Teilnehmenden nicht haben. Ebenso ist in der Regel die Ressourcenmacht der Fachoffiziere ausgeprägter als die der Teilnehmenden.

Dies ist zum einen altersbedingt, und zum anderen erhalten Leute in der Position eines Fachoffiziers eine bessere Besoldung als Rekrut\*innen und Soldat\*innen.

## Methodenkapitel

### Vorgehen Implementierung des klientenzentrierten Ansatzes nach Rogers im Workshop LAVORO

Um die Forschungsfrage beantworten zu können, muss der klientenzentrierte Ansatz nach Rogers (1977; 1980) im Workshop LAVORO implementiert werden. Für die Umsetzung habe ich mich in Absprache mit dem Chef Bereich Sozialdienst der Armee dazu entschieden, eine ausgewählte Gruppe Fachoffiziere am Vorbereitungstag (dem sogenannten Kadervorkurs, kurz KVK) zu schulen und sie mit der Implementierung des Ansatzes an den zwei Durchführungstagen verpflichtend zu beauftragen. Die Fachoffiziere erhielten ein Handout mit den wichtigsten Punkten und praktischen Anwendungsbeispielen, das sie jederzeit konsultieren konnten. Während und nach der Durchführung füllten sie einen von mir entwickelten Fragebogen aus, der zur Auswertung dient. Für die Vertiefung der Antworten auf dem Rückmeldebogen kontaktierte ich ausserdem drei Fachoffiziere im Anschluss an den Workshop für ein Telefoninterview. Damit die Fachoffiziere genügend Zeit für die Umsetzung hatten und mir so möglichst umfassende Resultate liefern konnten, suchte ich mir Personen aus, die an allen drei Tagen der Durchführung anwesend waren (KVK und die beiden Workshoptage, einmal Französisch und einmal Deutsch). Da ich die Schulung auf Deutsch durchführte, verpflichtete ich nur deutschsprachige Fachoffiziere. Den französischsprachigen Fachspezialist\*innen liess ich es offen, ebenfalls an der Schulung teilzunehmen und den Fragebogen auszufüllen.

Am KVK-Tag, der zur Vorbereitung dient, führte ich die Schulung durch. Ich erstellte dazu eine Powerpointpräsentation mit einer Erklärung der 3 Basisvariablen des klientenzentrierten Ansatzes nach Carl Rogers (1977;1980) und einer Aufzählung von Beispielen möglicher Anwendungsarten. Dazu erhielten die Fachoffiziere ein Handout mit dem Inhalt der Präsentation und den Fragebogen ausgehändigt. Während der Präsentation ging ich auch auf die Machtdifferenz ein, die im militärischen Kontext besonders ist.

Die Präsentation ist bewusst kurzgehalten, weil die Hauptaufgabe der Fachoffiziere an den Workshoptagen darin besteht, die Rekrut\*innen so gut es geht in ihrer Stellensuche zu unterstützen und das jeweilige Ziel ihres Postens zu erreichen. Die Umsetzung des Ansatzes kann dabei nicht die Hauptrolle einnehmen. Deshalb zielten die Informationen der Präsentation darauf ab, dass der Ansatz möglichst pragmatisch und ohne komplizierte Überlegungen umgesetzt werden konnte. Diese Faktoren wären auch bei einer grossflächigeren Umsetzung im Fachstab wichtig. Der Hauptauftrag des Sozialdienstes der Armee hat die oberste Priorität, danach folgen methodische Feinheiten.

Im Anschluss an die Präsentation war die Runde offen für Fragen und die Fachoffiziere hatten die Gelegenheit, das Handout und den Fragebogen zu studieren.

Eine deutschsprachige Fachspezialistin, die ich zur Teilnahme verpflichtet hatte, hatte in den drei Tagen die Rolle der Chefin Regie inne. Ein\*e Chef\*in Regie hat hauptsächlich den Auftrag, die verschiedenen Rekrutenschulen zu kontaktieren, deren für den Workshop aufgebote AdA nicht bei uns aufgetaucht sind. Das bedeutet, dass sein bzw. ihr Kontakt mehrheitlich mit den verantwortlichen Personen der Rekrutenschulen stattfindet und nicht mit den teilnehmenden AdA. Die Chefin Regie und ich einigten uns deshalb zu Beginn darauf, dass sie versuchen würde, den Fragebogen auszufüllen – wenn sie jedoch nicht genügend in Kontakt treten kann mit den Teilnehmenden, sind ihre Daten nicht aussagekräftig und es hätte keinen Sinn, sie in meine Auswertung einfließen zu lassen. Es stellte sich tatsächlich heraus, dass sie kaum Interaktionen mit den Teilnehmenden hatte. Deshalb unterliess sie das Ausfüllen des Fragebogens. Sechs ausgefüllten Fragebogen wurden mir am Ende des Workshops physisch ausgehändigt. Eine Person reichte den Fragebogen digital ausgefüllt in derselben Woche nach. Zwei der französischsprachigen Fachoffiziere nahmen freiwillig teil, und so kam ich am Schluss zu sieben ausgefüllten Fragebogen inklusive meinem eigenen. Von diesen sieben Auszubildenden haben zwei eine sozialarbeiterische Ausbildung.

### Begründung Wahl der Methode

Ich habe mich für den klientenzentrierten Ansatz nach Carl Rogers (1977; 1980) entschieden, weil die Umsetzung auf natürliche Weise erfolgt, sobald er verinnerlicht wurde. Dazu kann die Anwendung des Ansatzes in der Reflexion der eigenen Beratung auf einfache Art und Weise überprüft werden. Dies zum Beispiel durch Fragen an sich selbst wie «Hatte ich in der Beratung eine offene Körperhaltung? War ich dem Klienten zugewandt? Habe ich die Aussagen der Klientin paraphrasiert?». Der klientenzentrierte Ansatz nach Rogers (1977; 1980) bietet eine pragmatische und direkte Anwendung in vielen möglichen Beratungskontexten. Die drei Basisvariablen Empathie, Kongruenz und Wertschätzung sind in der Umsetzung Komponenten, die stark vom eigenen Menschenbild beeinflusst werden. Wer nicht glaubt, dass die Person gegenüber Wert hat und es verdient, Wertschätzung zu erfahren, kann nicht authentisch wertschätzend agieren. Wer aber gewillt ist, eine Person zu würdigen und zu achten, kann mit der Sensibilisierung auf einige Punkte des klientenzentrierten Ansatzes nachhaltig besser beraten. Im Fachstab SDA kommen Beratende mit unterschiedlichen beruflichen Hintergründen zusammen, davon haben nicht alle eine pädagogische oder sozialarbeiterische Ausbildung. Im Rahmen ihrer Ausbildung zum/zur Sozialberater\*in im Fachstab SDA haben jedoch alle eine Lektion zum humanistischen Menschenbild erhalten, das der SDA vertritt und voraussetzt. Rogers vertritt ebenfalls ein humanistisches Menschenbild und ging bei der Erarbeitung seines klientenzentrierten Ansatzes von diesem aus (Abplanalp et al., 2020, S. 52). Die Grundhaltungen von Rogers und die des SDA passen also zusammen.

Die meisten Fachoffiziere leisten freiwillig Dienst, was bedeutet, dass sie sich bewusst dafür entschieden haben, Einsätze für den Sozialdienst der Armee zu leisten. Andere liessen sich von ihrer ursprünglichen Einteilung bewusst zum SDA umteilen. Vor diesem Hintergrund kann davon ausgegangen werden, dass der Fachstab die intrinsische Motivation mitbringt, AdA im Dienst zu unterstützen und das humanistische Menschenbild zumindest im Ansatz vertritt. Mit der Sensibilisierung auf einige Aspekte des klientenzentrierten Ansatzes kann also vermutet werden, dass die Fachspezialist\*innen mit wenig Aufwand nachhaltig feinfühler und reflektierter beraten werden.

## Datenerhebung- und Auswertung

### Datenerhebung

Zur Datenerhebung habe ich numerische Skala-Fragen und offene Fragen auf einem Fragebogen gewählt, der durch die ausführenden Fachoffiziere schriftlich ausgefüllt wurde. Dies konnte auf Papier oder digital gemacht werden. Zusätzlich habe ich mit drei ausgewählten Fachoffizieren im Anschluss an den Workshop ein qualitatives telefonisches Interview durchgeführt.

Bei der Formulierung der offenen Fragen auf dem Fragebogen habe ich mich an folgenden Faustregeln nach Schnell orientiert:

- Verständliche Begriffe, einfache Satzkonstellationen, kurze Fragesätze.
- Keine Suggestivfragen. Neutrale Adjektive verwenden.
- Keine hypothetischen Fragen.
- Eine Frage sollte sich nur auf einen Sachverhalt beziehen.
- Keine doppelten Negationen.
- Eine Fragestellung sollte nicht zur Überforderung führen.

(Schnell, 2019, S. 66).

Bei Fragen mit Skalenvorgaben gilt es folgendes zu beachten:

Alle Antwortmöglichkeiten sollten entweder senkrecht in eine Spalte oder horizontal in einer Zeile stehen. Alle Antwortmöglichkeiten sollten denselben Abstand zueinander besitzen (S. 112).

Ich habe mich für eine Kombination dieser beiden Fragearten entschieden, weil ich so sowohl zahlenmässig aussagekräftige Antworten als auch vertieft Auskunft zu den einzelnen Aspekten und deren Umsetzung erhalte. Das Ziel der Skala-Fragen ist es, herauszufinden, wie gut der klientenzentrierte Ansatz nach Rogers (1977; 1980) in den Workshop LAVORO implementiert werden konnte und ob die ausführenden Fachoffiziere ihn als hilfreich erlebt haben. Ziel der offenen Fragen ist es, genauere Angaben zur Umsetzung, dem Wirken der Umsetzung und den Schwierigkeiten bei der

Umsetzung zu erhalten. Dies bietet Hinweise darauf, was besonders gut funktioniert hat. Mit diesen Antworten können Rückschlüsse darauf gezogen werden, ob sich der klientenzentrierte Ansatz eignet oder ob ein Ansatz gewählt werden sollte, der andere Aspekte in der Kommunikation mit Klient\*innen mehr gewichtet. Ich habe die Fachoffiziere auf dem Fragebogen nach ihrem Namen gefragt, weil es bei der Auswertung für mich wichtig war, wer was geschrieben hatte, damit ich mich bei Rückfragen an die richtige Person wenden konnte. Diese Information ist jedoch persönlich und musste geschwärzt werden. Ebenfalls geschwärzt wurden die Randnotizen von Fachoffizier Nummer 2, der sich während dem Workshop auf dem Fragebogen persönliche Notizen gemacht hatte.

Das Telefoninterview ist methodisch in die Befragungsart «mündliche Befragung» einzuordnen (Eckey et al., 2016, S. 22). Ein Vorteil dabei ist, dass die untersuchende Person flexibel reagieren kann, wenn eine Frage nicht verstanden wird oder fehlerhaft ist (S. 23).

In den Telefoninterviews haben sich meine Fragen darauf konzentriert, die bereits vorhandenen Antworten auf den Fragebogen zu vertiefen. Dies führte dazu, dass die Fragen unterschiedlich waren pro Telefoninterview. Da mündliche Antworten in der Regel schnell ausführlicher ausfallen, bot sich mir so die Möglichkeit, genauere Auskunft zu erhalten über die Erlebnisse und Umsetzungen der Fachoffiziere. Ich habe die drei Fachoffiziere, mit denen ich ein Telefoninterview durchgeführt habe, anhand ihrer Antworten auf dem Fragebogen ausgewählt: bei allen von ihnen gab es Antworten, deren genauere Erläuterung interessante, beim Ausfüllen vielleicht ausgelassene, Details beinhalten könnten, die bei der Beantwortung der Forschungsfrage hilfreich sein können.

### **Datenauswertung: Skala-Fragen**

Bei Fragen mit Skalenniveau wird zwischen verschiedenen Arten von Messskalen unterschieden. Ich habe mich für eine Verhältnisskala (Ratioskala) entschieden. Sie gehört zur Gruppe der Kardinalskalen und metrischen Skalen. Die Merkmale der Verhältnisskala sind folgende: Die Abstände zwischen den gemessenen Einheiten sind dabei immer gleich gross (Äquidistanz), die Skala hat einen natürlichen Nullpunkt und die gemessene Einheit ist keine natürliche (Eckey et al., 2016, S. 8). In meinen Fragen konnten die Fachoffiziere zum Beispiel angeben, wie nützlich für sie ein Element des Ansatzes war (unnatürliche Einheit) auf einer Skala von 1 bis 10 in Abständen von jeweils einer ganzen Zahl (gleicher Abstand). Wenn nichts von einem Merkmal vorliegt, wird von einem natürlichen Nullpunkt gesprochen (S. 7). Die gewählte Diagrammform zur Darstellung der Resultate gehört zu den Säulendiagrammen. Es bietet eine schlichte Darstellung und gibt einen schnell ersichtlichen Überblick über die Resultate. Die Interpretation kann leicht erfolgen, da es keine komplizierten Elemente gibt.

### **Datenauswertung: offene Fragen in den Fragebogen und in den Telefoninterviews**

Um die Antworten besser auswerten zu können, habe ich die Antwortpassagen einer Kategorie zugeordnet und farblich codiert (siehe Legende Seite 26). Die farbliche Codierung habe ich sowohl für die offenen Fragen auf dem Fragebogen als auch für die Fragen in den Telefoninterviews angewandt. Dies ermöglichte es mir, alle relevanten Daten einem Thema zusammenzuziehen und aufgrund der gesammelten Antworten eine Aussage zu diesem Thema zu treffen, die zu der Beantwortung der Forschungsfrage beiträgt. Der Zusammenzug aller Aussagen zu allen behandelten Kategorien ergibt schlussendlich die Antwort auf die Forschungsfrage. Die farbliche Codierung habe ich mit Leuchtstiften auf den ausgedruckten Exemplaren der Fragebogen und der transkribierten Telefoninterviews vorgenommen. Wenn eine ganze Passage relevant ist, ist dies an den farbigen senkrechten Strichen an beiden Seiten der Passage ersichtlich. Wichtige Stichworte wurden zusätzlich im Text markiert.

Um zu einer Aussage zu kommen, ist eine Interpretation der Antworten notwendig. Dabei habe ich mich an der Häufigkeit bestimmter Worte oder geschilderten Sachverhalte orientiert: wurde zum Beispiel mehrmals ausgesagt, dass das Paraphrasieren angewandt wurde, ist dies ein Hinweis darauf, dass dieser Aspekt besonders gut anzuwenden war (Scheu, 2028, S. 316-318). Aufgrund der geringen Datenmenge, die ich ausgewertet habe, haben jedoch auch Aussagen, die nur von einer Person gemacht wurden, ein Gewicht.

Um die Anonymität der ausführenden Fachoffiziere zu gewährleisten, habe ich ihre Namen auf den Fragebogen geschwärzt. Zur Nachvollziehbarkeit und damit ich mich in der Auswertung auf bestimmte Aussagen beziehen kann, hat jede\*r Fachoffizier eine Nummer erhalten. So ist auch ersichtlich, welches Telefoninterview auf welchem Fragebogen basiert.

### Legende

Gelb	Betrifft den Aspekt Empathie
Orange	Betrifft den Aspekt Kongruenz
Rot	Betrifft den Aspekt Wertschätzung
Grün	Erfolg/Potenzial
Blau	Herausforderung/Limit

### Datenauswertung: Telefoninterviews

Um die farbliche Codierung anzuwenden zu können, die für die Auswertung benötigt wird, müssen die Telefoninterviews transkribiert werden. Bei der Transkription der Telefoninterviews habe ich die Webseite [speechtext.ai](https://speechtext.ai/de) (<https://speechtext.ai/de>) verwendet. Für die einfachere Lesbarkeit habe ich bei der Korrektur der durch die Software generierte Transkription Laute wie «ähm», «hm» oder ähnliche gelöscht. Beim Sprechen drücken wir uns anders aus als beim Schreiben, weshalb einige Sätze bei einer direkten Transkription holprig und unverständlich wirken. Ich habe diese deshalb so

umformuliert, dass sie flüssig und verständlich sind. Dazu sind der Smalltalk zu Beginn und am Schluss der Telefoninterviews nicht in der Transkription enthalten. Dieser enthält private Informationen und trägt nicht zur Beantwortung der Forschungsfrage bei.

## Empirische, deskriptive Auswertung

### Aspekt Empathie

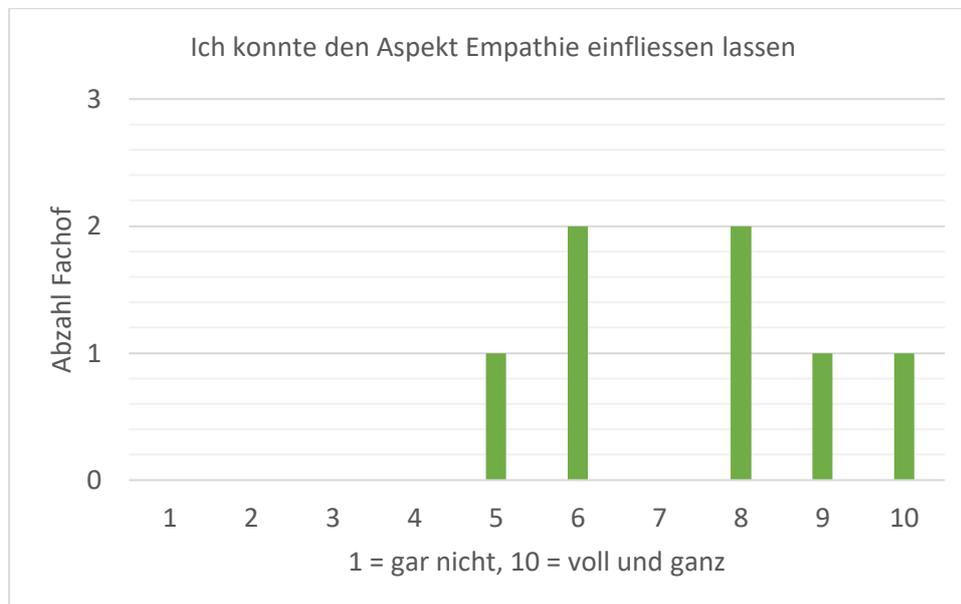


Diagramm 1: Aspekt Empathie. Eigenes Diagramm.

Im Durchschnitt ergibt das Diagramm einen Wert von 7,4 (auf eine Kommastelle gerundet). Die Mehrheit der anwendenden Fachoffiziere konnte den Ansatz einfließen lassen konnte, einige sogar sehr weitreichend.

Die Umsetzung erfolgte durch verschiedene Techniken. In den Rückmeldungen durch die Fragebogen und die Telefoninterviews wurden folgende Techniken genannt: aufmerksames und aktives Zuhören, nachfragen, Paraphrasieren und Präzisieren, Wiederholung des Gesagten, Anteilnahme am Gesagten, Verständnis zeigen, die Empfindungen der Teilnehmenden wahrnehmen und ausdrücken. Fachoffizier Nummer 6 machte einmal einen redseligen AdA darauf aufmerksam, dass andere AdA auch zu Wort kommen wollen – wertschätzte aber seinen Beitrag durch Lob und blieb damit empathisch.

Die Wirkung der Empathie zeigte sich bei einigen ausführenden Fachoffizieren direkt und wahrnehmbar. Sie schilderten, dass sie den Eindruck hatten, dass die AdA sich gehört und ernstgenommen fühlten. Andere vermuteten, dass die Rekrut\*innen durch die Empathie entspannt wurden, sich öffneten und sich sicherer fühlten. Fachoffizier Nummer 2 sprach von einem «tiefen Draht» mit den AdA seiner Gruppe. Im Posten CV/MS erleichterte die Empathie es Fachoffizier Nummer 5, die Erwartungen der AdA zu verstehen und gemeinsam mit ihnen Ziele zu setzen. Fachoffizier Nummer 6 berichtet von einem Erlebnis, in dem die entgegengebrachte Empathie einen AdA entwaffnete und seine konfrontative Haltung in eine entspannte umschlug.

Fachoffizier Nummer 1 gab an, bereits natürlich empathisch zu sein und konnte deshalb keine Aussage dazu machen, ob bzw. wie seine Empathie wirkte. Auch Fachoffizier Nummer 7 fand es schwierig, eine Aussage zur Wirkung zu machen und denkt, dass die Entspannung eines AdA in einer Interaktion auch

von anderen Faktoren als Empathie ausgelöst worden sein könnte. Zwei Fachoffiziere gaben an, dass Empathie für sie der am schwierigsten umsetzbare Aspekt war. Dies aus zeitlichen Gründen oder weil der der geeignete Rahmen fehlte, um in die Tiefe zu gehen.

### Aspekt Kongruenz

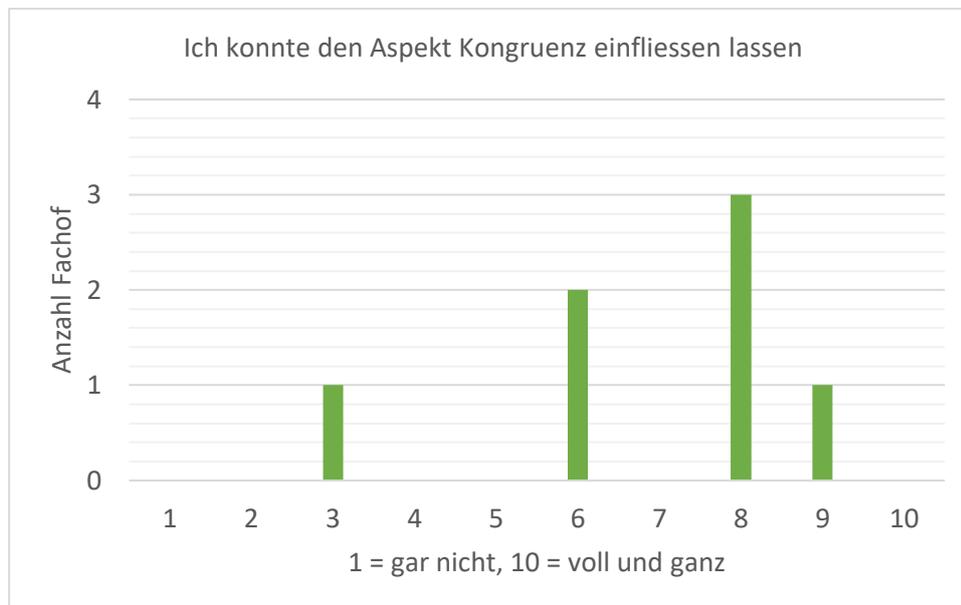


Diagramm 2: Aspekt Kongruenz. Eigenes Diagramm.

Im Durchschnitt ergibt das Diagramm einen Wert von 6,9 (auf eine Kommastelle gerundet). Die Umsetzung der Kongruenz wurde von der Mehrheit der Fachoffiziere als machbar empfunden. Bei 4 von 7 Befragten ist die Bewertung der Umsetzung deutlich im hohen Bereich angesiedelt.

Die Umsetzung erfolgte zum Beispiel durch selektive Authentizität in verschiedenen Settings. In Situationen, in denen das Verhalten der AdA in der Vergangenheit oder in der Gegenwart für die beratenden Fachoffiziere nicht nachvollziehbar war, wurde die Umsetzung der Kongruenz durch authentisch bleiben als besonders herausfordernd empfunden.

Fachoffizier Nummer 6 machte in einer Situation eine Bemerkung, die sie im Nachhinein als zu persönlich bewertete. Sie achtete sich im weiteren Verlauf des Workshops, in ähnlichen Situationen weniger transparent zu sein. Wenn die AdA gut vorbereitet und motiviert an den Workshop kamen, fiel es den anwendenden Fachspezialist\*innen leicht, ihre ehrlich empfundene Freude über die Arbeit der AdA auszudrücken.

Zwei Fachoffiziere implementierten Kongruenz durch das Teilen eigener Erlebnisse und Erfahrungen im Kontext der Armee. In einem anderen Fall wurden die Körperhaltung und die eigene Wortwahl bewusst eingesetzt. Konkret wurde die Wortwahl dem Sprachstil der teilnehmenden AdA angepasst. Fachoffizier Nummer 2 benutze dabei die dieselben Ausdrücke wie die AdA, um eine gemeinsame Identifikation herzustellen. Fachoffizier Nummer 1 nutzte die Technik des Spiegeln: beim Trainieren

der Bewerbungsgespräche gab er den AdA eine Rückmeldung dazu, wie bestimmte Aussagen bei ihm in der Rolle der HR-Fachperson angekommen wären.

Die Auswirkungen der Anwendung der Kongruenz drückten sich vielfältig aus: Fachoffizier Nummer 1 schilderte, dass es durch sein Spiegeln zu einer besseren Reflexion des eigenen Verhaltens der AdA kam. Ebenfalls im Posten Bewerbungsgespräch erlebte Fachoffizier Nummer 2, dass er durch sein authentisches Auftreten als Sparringpartner ernstgenommen und akzeptiert wurde. Im selben Posten gelang es Fachoffizier Nummer 3, sich nicht in eine übergeordnete Position zu bringen und damit die Arbeit in der kleinen Gruppe produktiv zu fördern. Andere Befragte erlebten Entspannung, Respekt und Dankbarkeit als Reaktion auf ihr kongruentes Auftreten.

### Aspekt Wertschätzung

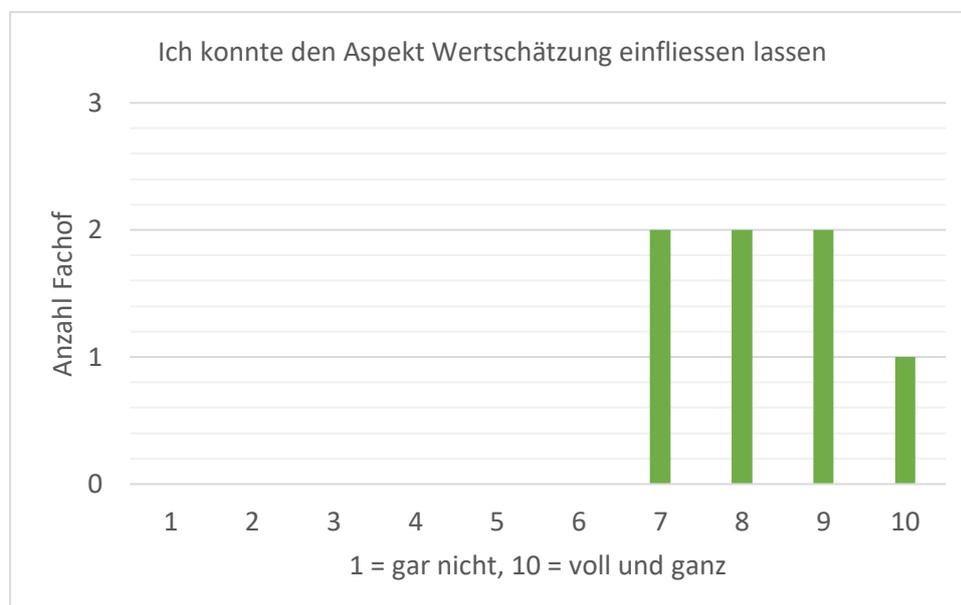


Diagramm 3: Aspekt Wertschätzung. Eigenes Diagramm.

Im Durchschnitt ergibt das Diagramm einen Wert von 8,3 (auf eine Kommastelle gerundet). Alle 7 anwendenden Fachoffiziere konnten die Wertschätzung gut bis sehr gut implementieren.

Wertschätzung wurde oft durch Lob und Anerkennung, das Aufmerksam-machen auf Fortschritte und positives Feedback umgesetzt. Auch ein Handzeichen wurde durch Fachoffizier Nummer 6 eingesetzt: die Daumen-hoch-Geste. Fachoffizier Nummer 2 benutzte das Beispiel eines Pinguins an Land und im Wasser, um zu veranschaulichen, dass nicht alle in allen Bereichen eine Stärke aufweisen und dies auch so in Ordnung ist. Er brachte damit die Wertschätzung jeder Person mit ihren individuellen Stärken und Schwächen zum Ausdruck. Eine andere Fachoffizier kehrte die vermeintliche Schwäche einer Person mit einem Perspektivenwechsel in eine Stärke um und erwirkte damit Wertschätzung für den Beitrag dieser Person im Plenum.

In einigen Fällen wurde Wertschätzung durch das Einbeziehen jeder Person in einer Gruppe umgesetzt: es wurde darauf geachtet, dass alle zu Wort kommen und die Meinung jeder Person wurde angehört. Fachoffizier Nummer 5 brachte den AdA Wertschätzung entgegen, indem er ihre eigenen Ideen anhörte und versuchte, sie umzusetzen. Er ging dabei davon aus, dass der AdA die Lösung für sein Problem kennt und überzeugt sein muss von der gemeinsam erarbeiteten Lösung. Er schildert auch eine Situation, in der er Wertschätzung nicht umsetzen konnte. Es handelte sich dabei um einen Fall, in dem ein Rekrut bereits 4 Lehren abgebrochen hatte und sich die Zusammenarbeit als herausfordernd herausstellte.

Die Umsetzung der Wertschätzung brachte verschiedene Auswirkungen mit sich. Zwei Fachoffiziere berichten, dass Wertschätzung den Rekrut\*innen die Angst vor Fehlern nahm und die aktive Teilnahme und Kooperation förderte. Fachoffizier Nummer 4 erzählt von einer gesteigerten Zufriedenheit eines Teilnehmers mit sich selbst. Die Akzeptanz von Kritik wurde durch die wertschätzende Art, dies auszudrücken, gefördert und das Verbesserungspotenzial wurde genutzt. Im Fall von Fachoffizier Nummer 3 konnte das Klima der ganzen Kleingruppe beeinflusst werden, sodass ein wohlwollender Umgang untereinander gepflegt wurde.

### Machtdifferenz

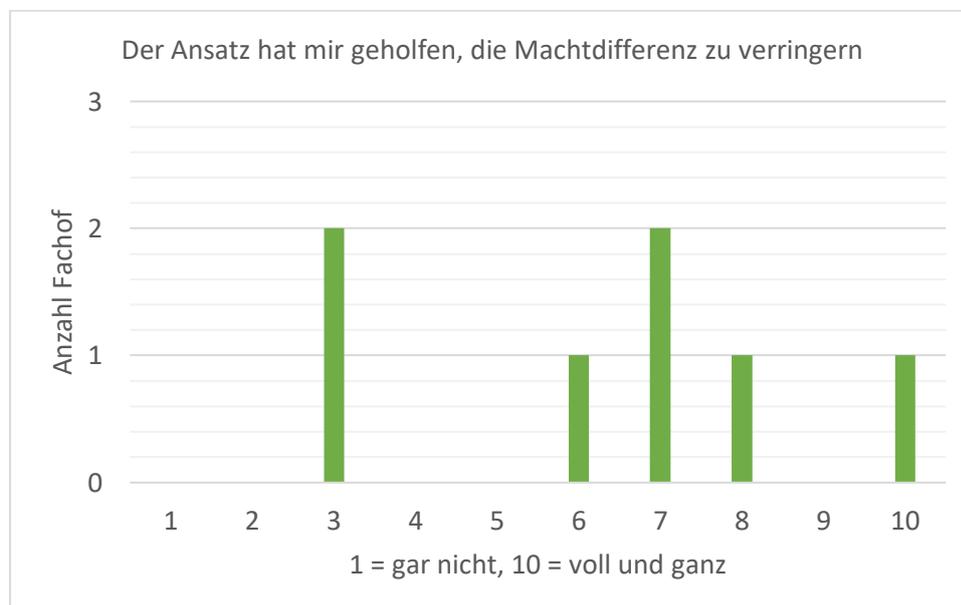


Diagramm 4: Die Reduktion der Machtdifferenz. Eigenes Diagramm.

Im Durchschnitt ergibt das Diagramm einen Wert von 6,3 (auf eine Kommastelle gerundet). Zwei Fachspezialist\*innen empfanden, dass der Ansatz die Machtdifferenz eher nicht verringerte. Eine Person ist im Mittelfeld. 4 Personen fanden, dass der Ansatz die Machtdifferenz ziemlich bis sehr zu verringern mochte.

Fachoffizier Nummer 6 geht im Telefoninterview vertieft auf den Machtaspekt ein: sie schildert, dass wir als Fachperson die Autorität vertreten. In ihrem militärischen Alltag erleben die Rekrut\*innen oftmals, dass von ihren Vorgesetzten Respekt eingefordert wird. Es wird erwartet, dass sie zum Beispiel zum Gruss salutieren und ihre Vorgesetzten korrekt ansprechen. Sie schildert, dass es im militärischen Kontext schwierig ist, zu eigenen Schwächen zu stehen, weil Stärke verlangt wird. Sie äussert die Vermutung, dass, wenn die Fachspezialist\*innen die Aspekte Empathie, Kongruenz und Wertschätzung konsequent umsetzen, die Machtdifferenz reduziert wird, weil die AdA uns dann auch als Mensch und nicht nur in unserer Funktion und unserem Grad wahrnehmen. Dadurch ist es für sie einfacher, sich zu öffnen und zu sagen, was sie bedrückt. Wenn wir als Fachoffiziere signalisieren, dass wir nicht primär als eine Autoritätsperson hier sind, entsteht automatisch Vertrauen, so ihre Einschätzung.

### Kommunikation auf Augenhöhe



Diagramm 5: Kommunikation auf Augenhöhe. Eigenes Diagramm.

Im Durchschnitt ergibt das Diagramm einen Wert von 8,1 (auf eine Kommastelle gerundet). 3 Fachoffiziere gaben den Maximalwert an, 3 Personen gaben an, dass der Ansatz ziemlich hilfreich dabei war, auf Augenhöhe mit den Rekrut\*innen zu kommunizieren und eine Person ist im Mittelfeld.

Fachoffizier Nummer 5 hat Empathie eingesetzt, um auf Augenhöhe mit den Teilnehmenden zu kommunizieren: er wollte ihre Ideen und Vorschläge hören und paraphrasierte anschliessend, um sicherzugehen, dass er ihre Wünsche korrekt aufgenommen hatte. Er geht grundsätzlich davon aus, dass die AdA die Expert\*innen ihrer eigenen Lage sind und wissen, wie sich ihre Probleme lösen lassen. Seine Rolle versteht er so, dass er hier ist, um Vorschläge zu geben und sie in die richtige Richtung zu lenken. Es ist jedoch nicht derjenige, der ihre Probleme für sie löst.

Fachoffizier Nummer 2 setzte seine Sprache bewusst ein, um auf Augenhöhe mit den Teilnehmenden zu kommunizieren: er passte seine Wortwahl der ihren an und verwendete ähnliche Ausdrücke wie sie. Dies hatte den Effekt, dass er als Sparringpartner ernstgenommen und akzeptiert wurde.

Fachoffiziere Nummer 3 und 6 erzählten von eigenen Erlebnissen, um sich selbst nahbarer zu machen und den Rekrut\*innen auf Augenhöhe zu begegnen.

### Offenheit der Rekrut\*innen

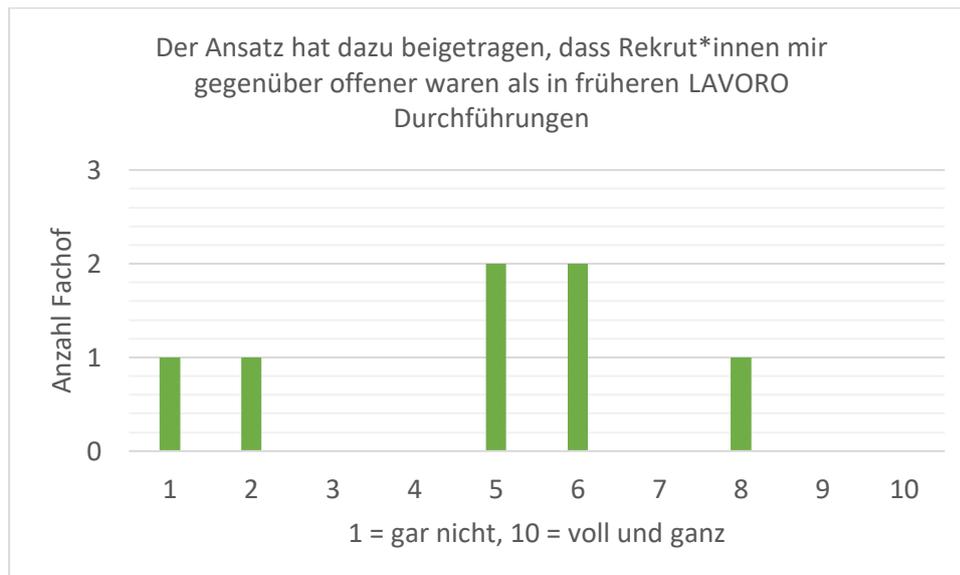


Diagramm 6: Offenheit der Rekrut\*innen. Eigenes Diagramm.

Im Durchschnitt ergibt das Diagramm einen Wert von 4,7 (auf eine Kommastelle gerundet). Die angegebene Bewertung mit der Zahl 1 wurde dadurch begründet, dass kein Unterschied zu früheren Durchführungen festgestellt werden konnte. Eine weitere Person empfand den Ansatz als nicht hilfreich oder einflussreich im Bezug auf die Offenheit der Teilnehmenden. 4 Personen befinden sich im Mittelfeld und eine Person bewertete die Frage mit der Zahl 8. Weitere Kommentare zur Offenheit der AdA finden sich in den Rückmeldungen von Fachoffizier Nummer 2 im Telefoninterview und dem Rückmeldebogen von Fachoffizier Nummer 4: beide sind der Meinung, dass eine Implementierung des Ansatzes an den Erstgesprächen des SDA potenziell die Offenheit der AdA steigern könnte.

### Potenziale

Die befragten Fachoffiziere sehen verschiedene Potenziale bei der Implementierung des klientenzentrierten Ansatzes nach Rogers (1977; 1980) im Fachstab SDA. Zum Teil gibt es verschiedene Settings für verschiedene Potenziale, andere Potenziale sind generell gültig. Die Fachspezialist\*innen haben in ihren Vermutungen geäußert, dass Folgendes erreicht werden könnte:

#### Potenziale bei der Umsetzung des Ansatzes im Fachstabs SDA allgemein, an LAVORO und auch sonst

- Es entsteht Vertrauen, ein tieferer Zugang zu den AdA kann erwirkt werden

- Durch eine wertfreie und offene Haltung werden Vorurteile reflektiert und abgebaut
- AdA fühlen sich verstanden und in ihrer Art angenommen
- Kreditabilität des SDA wird durch mehr Professionalität und homogenere Beratung gesteigert
- Gespräche werden effizienter durch die bessere Auftrags- und Erwartungsklärung
- Machtdifferenz wird aus Sicht der Auszubildenden reduziert
- Sicherheit beim Beraten für die Beratenden: Grundsätze als Orientierungshilfe

#### **Potenziale bei der Umsetzung des Ansatzes an LAVORO**

- Befürchtungen der AdA können ausgeräumt und Wohlbefinden gesteigert werden, damit so eine bessere Zusammenarbeit entstehen kann

#### **Potenziale bei der Umsetzung des Ansatzes an den Erstgesprächen zu den RS-Starts**

- Rekrut\*innen erzählen offener von sich und ihren Problemen
- Fachoffiziere können sich bei schwierigen Situationen in die Rekrut\*innen hineinversetzen, Verständnis zeigen und empathisch reagieren

#### **Limitierungen**

Die Rückmeldungen der Fachoffiziere brachte auch die Limitierungen des Ansatzes zum Vorschein. Sie konzentrieren sich auf die gemachten Erfahrungen bei der Umsetzung an LAVORO.

#### **Limitierungen des Ansatzes bei der Umsetzung an LAVORO**

- Die Zeit reicht nicht, um in die Tiefe zu gehen
- Das Setting ist nicht das richtige: die Anzahl Personen im Raum und manchmal auch die eigene Rolle erlauben kein tiefes Gespräch
- In Gruppen kann eine Bevorzugung entstehen, wenn sich die Beratungspersonen nicht bewusst achten, alle einzubeziehen
- Gerade bei Teilnehmenden mit Verhalten, das in der Vergangenheit oder Gegenwart schwer nachzuvollziehen ist oder demotivierten und unkooperativen Personen stösst der Ansatz an seine Grenzen. Es ist in solchen Fällen schwierig, empathisch, wertschätzend und kongruent zu bleiben
- Mit der Zeit sind die persönlichen Ressourcen ausgeschöpft und die Kraft reicht nach 2 Tagen nicht mehr gleich gut wie am Anfang, empathisch, kongruent und wertschätzend zu bleiben
- Eine gezielte Anwendung der drei Basisvariablen kann unauthentisch und gezwungen wirken

## Diskussionskapitel: Zusammenführung von Theorie und Empirie

Bringt man die Aspekte Empathie, Kongruenz und Wertschätzung in eine Reihenfolge gemäss den Diagrammen, konnte Wertschätzung am besten, Empathie am zweitbesten und Kongruenz am wenigsten angewandt werden. Dies widerspiegelt sich auch in den offenen Fragen der Rückmeldebogen.

### Wertschätzung

Wertschätzung war im Kontext von LAVORO gut anwendbar, weil die Posten des Workshops auf der Zusammenarbeit zwischen Berater\*in und Teilnehmer\*in basieren. Die AdA müssen ihren Teil zum Erfolg und zum Vorwärtkommen aktiv beitragen, sonst können keine Fortschritte erzielt werden. Der gesamte Workshop ist interaktiv und zielt darauf ab, die Bewerbungskompetenzen der Teilnehmenden aufzubauen und zu fördern. Sobald eine Person einen aktiven Beitrag leistet, auch wenn die Antwort falsch ist, ist bereits einfach nutzbares Material für Wertschätzung vorhanden. Auf diese Weise setzte Fachoffizier Nummer 6, die am Posten RAV und Referat stationiert war, Wertschätzung niederschwellig ein: sie wertschätzte jeden Beitrag in der Gruppe, auch wenn er nicht hilfreich für die Diskussion war. Die einfachen Anwendungsmöglichkeiten durch die interaktive Gestaltung des Workshops sind mit ein Grund dafür, dass Wertschätzung bei der Umsetzung am besten abgeschnitten hat. Und die Resultate bringen hervor, dass Wertschätzung das Klima und den Erfolg des Workshops positiv beeinflusst hat: die Angst vor dem Fehler-machen wurde verringert und die aktive Teilnahme und Kooperation gefördert. Ohne Angst vor Fehlern und mit motiviertem, aktivem Auftreten können die Teilnehmenden optimal von dem Angebot profitieren. So wird das Potenzial, aus Fehlern zu lernen, genutzt und die Fehler passieren in realen Szenarien nicht mehr, wie Fachoffizier Nummer 1 schildert. Ein weiterer Vorteil der Wertschätzung war, dass gemäss Fachoffizier Nummer 2 Kritik durch die AdA besser aufgenommen und konstruktiv umgesetzt wurde. Die AdA fühlten sich akzeptiert trotz ihrer Fehler und nicht in ihrem Wesen angegriffen. Ein besonders schönes Beispiel ist auch, dass der wertschätzende Umgang von Fachoffizier Nummer 3 das Klima der ganzen Kleingruppe beeinflusste, in der sie arbeitete. Die AdA schauten ihren Rückmeldungsstil ab und wandten ihn gegenseitig an. Auf diese Weise wurde die Arbeit in der Gruppe wohlwollend gestaltet.

Wertschätzung anzuwenden kann jedoch auch herausfordernd sein. Bei Teilnehmenden, deren Situation hoffnungslos erscheint oder die sich unmotiviert geben, kann es schwierig sein, positive Punkte zu finden und wertschätzend zu verbalisieren. So schildert Fachoffizier Nummer 5 ein Beispiel, in dem ein AdA bereits 4 Lehren abgebrochen hatte und es für ihn als Berater schwierig war, wertschätzende Worte für den Teilnehmer zu finden. Hierfür wären ruhigere Kontexte angebrachter: den Beratenden würde es ermöglicht, den Gründen für das aus ihrer Sicht nicht nachvollziehbare Verhalten der AdA auf den Grund zu gehen, kleine Fortschritte zu entdecken und diese zu loben. Im

teilweise hektisch anmutenden Treiben des Workshops mit fixen Zeitfenstern, der Verantwortung für mehrere Teilnehmende gleichzeitig und dem relativ hohen Lautstärkepegel ist es für die Fachspezialist\*innen schwierig, eine Beratungssituation mit Möglichkeit zur Exploration zu bieten.

### **Empathie**

Bei der Anwendung der Empathie gab es ähnliche Herausforderungen: es fehlte zum Teil die Zeit oder der ruhige Rahmen, um Emotionen zuzulassen, bewusst zu empfinden oder zu spiegeln. Die in den Posten behandelten Themen sind technisch und konkret, was es erschwerte, auf der persönlichen Ebene in die Tiefe gehen zu können. Grundsätzlich gelang die Anwendung jedoch in allen Posten des Workshops, dies vor allem durch verschiedene Gesprächstechniken. Am häufigsten angewandt wurden aufmerksames und aktives Zuhören, Paraphrasieren und Präzisieren, Wiederholung des Gesagten und Verständnis zeigen und ausdrücken. Dies sind Techniken, die in jedem Gespräch in einem beliebigen Kontext umgesetzt werden können, ohne dass es seitens des Beratenden viel Überlegung dahinter braucht.

Die grösste Errungenschaft der Anwendung der Empathie ist die gesteigerte Effizienz: gerade wenn Zeitdruck herrscht und die Teilnehmenden auf ein Ziel pro Posten hinarbeiten, sind zeitsparende Faktoren wertvoll. Durch das aktive Zuhören und Paraphrasieren kann sichergestellt werden, dass die Erwartungen und Wünsche der AdA richtig verstanden wurden und von Anfang an zielführend umgesetzt werden können. Missverständnisse kosten Zeit und Nerven und Empathie hilft dabei, diese zu verringern. Weitere positive Effekte angewandter Empathie sind, dass sich die Teilnehmenden gehört und ernstgenommen fühlen. Dies führt wiederum zu einer Steigerung der Kreditibilität und Glaubwürdigkeit des SDA.

### **Kongruenz**

Der Aspekt der Kongruenz schnitt bei der Auswertung der Diagramme am schlechtesten ab, allerdings immer noch mit einem durchschnittlichen Wert von 6,9. Es gab einige Situationen, wo die Fachoffiziere bezüglich Kongruenz Herausforderungen zu meistern hatten. Fachoffizier Nummer 6 hatte den Eindruck, dass sie zuerst zu viel von sich teilte und preisgab, und passte dieses Verhalten im weiteren Verlauf des Workshops an. Fachoffizier Nummer 5 hatte damit zu kämpfen, dass es unmotivierte Teilnehmende gab oder auch Menschen, deren bisheriger beruflicher Werdegang ein etwas hoffnungsloses Bild für die Zukunft zeichnete. Bei diesen Personen fand er es herausfordernd, selektiv authentisch zu bleiben und seine negativen Emotionen, die in diesem Kontext wohl nicht hilfreich gewesen wären, nicht zu teilen.

Der Workshop bot sich an, eigene Erfahrungen mit den Rekrut\*innen zu teilen, da alle Fachoffiziere schon mehr als einmal einen Bewerbungsprozess durchlaufen hatten. Dies wurde aktiv eingesetzt, um

Kongruenz einfließen zu lassen und zu veranschaulichen, dass Nervosität vor einem Bewerbungsgespräch normal und in Ordnung ist. So konnten die Teilnehmenden von den Erfahrungen der Fachspezialist\*innen profitieren. Um auf Augenhöhe mit den Rekrut\*innen kommunizieren zu können, setzte Fachoffizier Nummer 2 seine Wortwahl bewusst ein und passte sie den Teilnehmenden seiner Gruppe an. Auch die Technik des Spiegels wurde genutzt: mit gezielt gemachten Rückmeldungen dazu, wie das Verhalten bei einem simulierten Bewerbungsgespräch auf ihn wirkt, förderte Fachoffizier Nummer 1 den Reflexionsprozess der Rekrut\*innen.

Die Umsetzung der Kongruenz ermöglichte es den Fachoffizieren, dass sie auf Augenhöhe mit den Teilnehmenden kommunizieren konnten. Durch ihr authentisches Auftreten wurden sie akzeptiert und ernstgenommen. Dass die Fachspezialist\*innen transparent zu ihren eigenen Fehlern und Erlebnissen in der Vergangenheit stehen konnten, löste Entspannung aus.

### **Machtdifferenz**

Besonders erfreulich zu sehen ist, dass gemäss Rückmeldungen der Ausbildenden der klientenzentrierte Ansatz nach Carl Rogers (1977; 1980) die Machtdifferenz zwischen Fachoffizier und Teilnehmer\*in zu verringern mag. Fachoffizier Nummer 6 begründet das damit, dass durch das Umsetzen von Empathie, Kongruenz und Wertschätzung die Sicht der Teilnehmenden auf eine\*n Fachoffizier verändert wird. Die Rekrut\*innen sind es sich von der Rekrutenschule her gewöhnt, vor ihren Vorgesetzten keine Schwäche zu zeigen und ihre Befehle stets zu respektieren. Diese Wahrnehmung wird auf die ausbildenden Fachoffiziere übertragen, weil diese im Grad eines Hauptmanns agieren und somit in der Befehlskette weiter oben stehen. Wenn die ausbildenden Fachpersonen den Rekrut\*innen mit Wertschätzung, Kongruenz und Empathie begegnen, werden sie als Mensch wahrgenommen, als Person, in die Vertrauen gesetzt werden und der man seine Schwächen zeigen kann, und nicht als blosse Autoritätsperson. Dies, weil Schwäche gezeigt werden darf und jede Person so angenommen wird, wie sie ist – ohne Leistungsdruck. In einigen Beispielen erzählten Fachoffiziere bewusst von eigenen Misserfolgen, um sich selbst nahbarer zu machen und den Teilnehmenden die Angst vor dem Fehlermachen zu nehmen.

Die erwähnten Machtquellen nach Staub-Bernasconi (2018) sind unabhängig vom Verhalten der Personen vorhanden. Allerdings kann die empfundene Machtdifferenz durch das Verhalten der Beratungsperson gegenüber der hilfeschuchenden Person beeinflusst werden, so wie es nun in diesem Kontext stattgefunden hat. Wie Fachoffizier Nummer 6 beschrieben hat, wurde das Wahrnehmen der Machtdifferenz durch das Verhalten der Fachoffiziere verändert.

### Kommunikation auf Augenhöhe

Die Implementierung des klientenzentrierten Ansatzes nach Rogers (1977; 1980) hatte ebenfalls eine positive Auswirkung auf die Kommunikation zwischen Ausbilder\*innen und Teilnehmenden: mit einem Wert von 8,1 schneidet das Diagramm Nummer 5, welches die Nützlichkeit des Ansatzes im Bezug auf diese Frage gemessen hat, am besten von allen Diagrammen ab. Besonders hilfreich war gemäss Fachoffizier Nummer 5 dabei der Aspekt der Empathie. Durch Techniken wie Paraphrasieren und Nachfragen ging er sicher, dass die Wünsche der AdA richtig verstanden wurden. Gemäss seiner Vermutung trug dies dazu bei, dass sie sich ernstgenommen und respektiert fühlten. Seine Einstellung, dass die Teilnehmenden Expert\*innen ihres Lebens sind und die Lösung für ihre Probleme kennen, wurde dadurch konkret umgesetzt. Fachoffizier Nummer 2 setzte seine Wortwahl bewusst ein, um auf Augenhöhe mit den Rekrut\*innen zu kommunizieren. Dabei übernahm er ihre Wortwahl und passte seine Körperhaltung an sie an. Er ordnet dies dem Aspekt der Kongruenz zu. Fachoffiziere Nummer 3 und 6 nutzten Erlebnisse und Beispiele aus ihrem eigenen Leben und ihrer beruflichen Erfahrung, um sich selbst nahbarer und menschlicher zu machen.

### Offenheit

Interessant zu sehen ist, dass gemäss Diagramm Nummer 6 keine gesteigerte Offenheit der AdA zu vergangenen LAVORO-Durchführungen festzustellen war. Der Wert bewegt des Diagramms bewegt sich mit 4,7 im neutralen Bereich. Allerdings geht aus den Rückmeldungen von Fachoffizier Nummer 2 im Telefoninterview auf Seite 3 und dem Rückmeldebogen von Fachoffizier Nummer 4 hervor, dass eine Implementierung des Ansatzes an den Erstgesprächen des SDA potenziell die Offenheit der AdA steigern könnte. Dies läge am veränderten Setting: Erstgespräche finden in der Regel als Einzelgespräch in geschlossenen Räumen statt, was die Privatsphäre steigert. Mit empathischer, kongruenter und wertschätzender Gesprächsführung gibt es hier das Potenzial, dass AdA sich eher öffnen als an LAVORO. Im Setting «Workshop LAVORO» scheint der klientenzentrierte Ansatz nach Carl Rogers (1977; 1980) eher nicht geeignet dafür zu sein, die Offenheit der Teilnehmenden zu fördern. Diese Frage ist die einzige, die direkt Bezug nimmt auf die vorherigen Durchführungen. Alle befragten Fachoffiziere waren bereits an mindestens einer früheren Durchführung beteiligt, weshalb sie einen Referenzwert hatten. Das Verhalten der Teilnehmenden hängt jedoch immer von mehreren Faktoren ab, deshalb sind solche Fragen grundsätzlich schwierig zu beantworten.

### Potenziale

Die Auswertung der Fragebogen und Telefoninterviews ergab, dass die Implementierungen des klientenzentrierten Ansatzes nach Rogers (1977; 1980) im Workshop LAVORO einige Potenziale bietet.

Ein Beispiel dafür ist die gesteigerte Effizienz durch eine genauere Auftragsklärung zu Beginn eines Postens. Eine ausbildende Person kann durch Techniken, die im Rahmen der Empathie eingesetzt werden, die Erwartungs- und Auftragsklärung sorgfältig durchführen und sichergehen, dass er die Bedürfnisse des/der AdA richtig verstanden hat. Dabei können mögliche Missverständnisse gleich zu Beginn ausgeräumt oder verhindert werden und dies trägt dazu bei, dass der Ablauf in den Posten reibungslos und effizient erfolgt. Ein effizienter und erfolgreicher Postenablauf ist dann erreicht, wenn keine Zeit für unwichtige Details aufgewendet wird und am Ende eines Postens alle Teilnehmenden das Postenziel erreicht bzw. übertroffen haben. Wenn das minimale Ziel erreicht wurde, gibt es immer die Möglichkeit, die Zeit weiter produktiv zu nutzen. Zum Beispiel können Personen, die am Posten CV/MS ihren Lebenslauf fertiggestellt haben, die Zeit nutzen, um für jedes ihrer bevorzugten Stelleninserate ein passendes Motivationsschreiben zu erstellen. Durch eine effiziente Auftragsklärung, die mithilfe von Empathie erreicht werden kann, wird die Zeit am Workshop besser genutzt und so können die teilnehmenden AdA mehr profitieren.

Ein anderer Punkt ist, dass die empfundene Machtdifferenz aus Sicht der Ausbildenden reduziert wird und einen Austausch auf Augenhöhe ermöglicht. Wenn die Fachspezialist\*innen Empathie, Wertschätzung und Kongruenz an, wird das Bild, das die Rekrut\*innen von ihnen haben, verändert: statt als bloße Autoritätsperson werden die Fachoffiziere als Mensch wahrgenommen. Im Beispiel von Fachoffizier Nummer 6 befürchteten einige AdA zu Beginn ihres Postens, dass ihre Äusserungen an ihre Vorgesetzten weitergegeben werden und dies Konsequenzen für sie haben könnte oder dass sie für ihre Fehler und ihre Unzulänglichkeiten verurteilt werden. Diese Befürchtungen konnten durch Empathie und Wertschätzung ausgeräumt und die Zusammenarbeit so verbessert werden, denn als die AdA bei Fachoffizier Nummer 6 merkten, dass sie jeden Beitrag wertschätzt und es keine Verurteilung für falsche Antworten gibt, wurden selbst AdA, die sich zuvor im Plenum zögerlich oder nicht gemeldet hatten, aktiver.

Weiter werden die Professionalität und Sicherheit der Beratenden gesteigert. Wenn eine Schulung zum klientenzentrierten Ansatz nach Rogers (1977; 1980) durchgeführt wird, regt dies die Reflexion der Fachoffiziere über die eigene Haltung an. Im besten Fall werden Vorurteile abgebaut, das Menschenbild wird offener und die Haltung wertfrei. Wie Fachoffizier Nummer 6 im Telefoninterview auf Seite 4 sagte, hat die Implementierung des Ansatzes viel mit dem eigenen Menschenbild zu tun. Wer nicht glaubt, dass die Person vor einem Wert hat und es verdient, Wertschätzung zu erfahren, wird die Wertschätzung nicht authentisch umsetzen können. Deshalb ist die Reflexion über das eigene Menschenbild so wichtig – und die Umsetzung des klientenzentrierten Ansatzes nach Rogers (1977; 1980) bedingt diese. Werden die Werte Empathie, Wertschätzung und Kongruenz allgemein gültig für

den Sozialdienst der Armee, gibt dies den Beratenden Sicherheit: sie wissen, dass sie sich in jedem Fall daran orientieren können, empathisch, kongruent und wertschätzend zu bleiben und so einen hohen Standard einer Beratung gewährleisten. Durch die flächendeckende Umsetzung durch alle Fachoffiziere im Fachstab kann ebenfalls bewirkt werden, dass der Beratungsstil homogener wird und dies die Professionalität und Kreditibilität des Sozialdienstes der Armee steigert.

### Limitierungen

Der klientenzentrierte Ansatz nach Rogers (1977; 1980) ist zwar im Allgemeinen an LAVORO sehr gut umsetzbar und bringt viele Vorteile mit sich, allerdings stößt er auch an seine Grenzen.

An den Posten ist die Zeit je nach Teilnehmeranzahl und Ressourcen der Teilnehmenden knapp bemessen. Pro Posten gibt es ein zu erreichendes Ziel, das alle AdA abgehakt haben sollten, bevor sie weitergehen. Es erfordert Koordination und Konzentration der ausbildenden Fachoffiziere, um dieses Ziel mit allen zu erreichen. Mit dem Fokus auf das Ziel bleibt oft keine Zeit übrig, um mit den einzelnen AdA ein langes Gespräch zu führen und vertieft zu explorieren.

In der Regel erlauben die logistischen Voraussetzungen in der Kaserne, in der eine Durchführung von LAVORO stattfindet, 1 Raum pro Posten (die zusätzlichen Räume werden für die Fotografin und die BIZ-Beratungsgespräche genutzt). Es ist deshalb normalerweise so, dass sich ca. 20 Personen in einem Raum befinden. Der Zeitaspekt und dass in Gruppenräumen gearbeitet wird, erschwert das Führen persönlicher Gespräche. Andere Kontexte, wie zum Beispiel die Erstgespräche zu Beginn der RS-Starts, eignen sich für die Umsetzung besser. Die Zeitvorgabe für ein Erstgespräch beträgt zwischen 30 und 60 Minuten. Es gibt jedoch immer die Möglichkeit, in Krisenfällen den Gesprächsplan anzupassen. Wenn ein\*e Fachspezialist\*in merkt, dass der Bedarf unbedingt gegeben ist, wird das Gespräch verlängert.

In Gruppensettings kann es vorkommen, dass besonders aktive AdA durch die ausbildenden Fachspezialist\*innen bevorzugt werden. Sie erfahren dann zum Beispiel viel Wertschätzung, während andere AdA, die schüchterner sind und sich weniger melden, nicht von den Ermutigungen profitieren können.

Die Ergebnisse haben gezeigt, dass der Ansatz Herausforderungen für die persönlichen Ressourcen der Fachspezialist\*innen bietet: sie haben während einem oder zwei Workshoptagen mit vielen unterschiedlichen AdA zu tun und sollten für jede\*n wieder neu die Energie aufbringen können, empathisch, wertschätzend und authentisch zu sein. Gegen Ende eines Tages nimmt die eigene Geduld ab und es erfordert mehr Ressourcen, ein konstant hohes Niveau der Beratungen zu halten. Besonders schwierig sind auch Situationen, in denen die Teilnehmenden eine unmotivierte Haltung an den Tag legen. Es erfordert mehr persönliche Ressourcen einer Beratungsperson, einer solchen Person gegenüber wertschätzend, empathisch und kongruent zu bleiben.

Es kann auch vorkommen, dass die gezielte Umsetzung des Ansatzes gekünstelt wirkt. Dies zum Beispiel durch Müdigkeit oder weil die Werte des Ansatzes nicht mit den eigenen Werten einer Beratungsperson übereinstimmen.

## Fazit und Beantwortung der Forschungsfrage

Zusammengefasst kann gesagt werden, dass sich die Implementierung des klientenzentrierten Ansatzes nach Carl Rogers (1977; 1980) im Workshop LAVORO gelohnt hat. Die Analyse der Fragebogen und Telefoninterviews sowie meine eigenen Erfahrungen haben ergeben, dass der Ansatz Potenziale für nachhaltig bessere Beratungen bietet. Die wichtigsten sind eine gesteigerte Effizienz, eine aus Sicht der Auszubildenden reduzierte empfundene Machtdifferenz und mehr Sicherheit aufseiten der Fachspezialist\*innen, die eine homogenere, gesteigerte Beratungsqualität bringen kann. Dies bewirkt wiederum die Verbesserung der Kreditibilität und Professionalität des gesamten Fachstabs Sozialdienst der Armee.

Die Limitierungen des klientenzentrierten Ansatzes nach Carl Rogers (1977; 1980) im Workshop LAVORO betreffen vor allem die logistischen Voraussetzungen und den zeitlich festgelegten Rahmen der Posten. Im Setting eines Einzelgesprächs, sowie sie zum Beispiel zu Beginn eines Rekrutenschulensstarts durch den Fachstab SDA geführt werden, wären die Basisvariablen noch besser umsetzbar. Durch mehr Zeit und mehr Privatsphäre wäre es den Fachspezialist\*innen eher möglich, thematisch und explorativ in die Tiefe zu gehen und im Gespräch empathisch, wertschätzend und kongruent zu sein. Dabei hilfreich wäre, dass sie sich nur auf eine Person auf einmal konzentrieren und nicht mehrere AdA gleichzeitig betreuen müssen. Die Dauer der Gespräche beschränkt sich in der Regel auf 30 bis 60 Minuten. Die zeitliche Eingrenzung der Interaktion bedeutet, dass die persönlichen Ressourcen der Fachperson pro AdA normalerweise nicht länger als 60 Minuten eingesetzt werden. Am Workshop LAVORO hat ein\*e Fachoffizier unter Umständen zwei Stunden mit einem schwierigen Fall zu tun und kann sich nicht aus der Situation entfernen.

Weiter ist der Ansatz nicht für alle Fachoffiziere gleich gut geeignet. Einige verkörpern Empathie bereits intrinsisch, andere stoßen unter gewissen Umständen mit den persönlichen Ressourcen an ihre Grenzen oder würden während der Umsetzung aufgesetzt und unauthentisch wirken. Unterschiede im Beratungsstil und den angewandten Methoden sind normal und müssen nicht ausgemerzt werden. Wichtig ist, dass jede\*r Fachoffizier im Fachstab SDA ein humanistisches Menschenbild vertritt und jede\*n AdA jederzeit mit Respekt behandelt.

## Handlungsempfehlungen

Ich ziehe das Fazit, dass sich eine Schulung des gesamten Fachstabs SDA lohnen würde. Durch eine Schulung wird die Reflexion des eigenen Menschenbildes angeregt und aufgefrischt. Die Schulung käme vor allem Fachoffizieren zugute, die seit ihrer Einteilung in den Fachstab keine sozialarbeiterische Grund- und Weiterbildung besucht haben. Mit einer Schulung werden die Beratungsstandards des SDA fachstabweit wiederholt und gefestigt. Dies steigert die Sicherheit der Beratenden im Einsatz und damit die Professionalität. Insbesondere weil nicht alle Mitglieder des Fachstabs eine sozialarbeiterische Ausbildung haben, ist eine Schulung im Bereich der sozialarbeiterischen Gesprächsführung wertvoll. Weiter wären Rollenspiele als Training geeignet, denn sie würden das Erlernte festigen und konkretisieren.

Für Situationen, in denen Teilnehmende sich unmotiviert geben und stark zum Mitmachen animiert werden müssen, würde sich die motivierende Gesprächsführung nach William Miller und Stephen Rollnick (2004) eignen. Eine Schulung dazu könnte den Fachspezialist\*innen Werkzeuge in die Hand geben, um solchen Situationen professionell zu begegnen und die scheinbar unmotivierten AdA an die Hand zu nehmen.

## Kritische Würdigung

Obwohl ich alles in allem ein positives Fazit ziehen konnte, gab es Dinge, die ich im Nachhinein betrachtet besser hätte machen können.

Am Workshop habe ich realisiert, dass ich wahrscheinlich den Fachoffizieren in Absprache mit dem Chef Bereich Sozialdienst der Armee eine Vorbereitungsaufgabe hätte geben können. Ich hätte sie zum Beispiel beauftragen können, im Vorfeld einen Text zum Thema klientenzentrierter Ansatz nach Rogers (1977; 1980) zu lesen und sich Gedanken und Fragen dazu zu notieren. Dies hätte einerseits bewirkt, dass die Fachspezialist\*innen weniger «ins kalte Wasser geworfen» worden wären, und andererseits hätte ich mit dieser Vorgehensweise auch die Auszubildenden ins Boot holen können, die am KVK nicht anwesend waren. Diese Chance, mehr Auswertungsdaten für mich zu generieren, habe ich verpasst.

Die Zeit am KVK, die ich für die Schulung genutzt habe, hätte dann für Fragen und einen Austausch dazu genutzt werden können. Bei denjenigen, die am KVK nicht vor Ort waren, wären die anderen Fachoffiziere und ich am Workshop für Fragen zur Verfügung gestanden. Der Fragebogen war aus meiner Sicht relativ selbsterklärend und ich hätte es allen Fachoffizieren zugetraut, sich die Theorie selbst anzueignen und anschliessend umzusetzen. Dies wäre auch dem Bedürfnis von Fachoffizier Nummer 5 nachgekommen, die theoretischen Grundlagen besser kennenzulernen. Er hätte sich in diesem Fall in die durch mich zur Verfügung gestellten Materialien beliebig vertiefen können. So hätte auch vermieden werden können, dass Fachoffizier Nummer 7 sich nicht sicher war, das Konzept der Kongruenz in diesem Kontext richtig verstanden zu haben.

Ich habe mich zu Beginn der Arbeit dazu entschieden, im Bezug auf die Fragebogen und die Auswertung derselben sowie die Auswertung der Telefoninterviews eher physisch als digital zu arbeiten. Die Fachoffiziere erhielten die Fragebogen deshalb in ausgedruckter, physischer Form und die meisten füllten ihn auch so aus. Allerdings stellte sich heraus, dass diese Arbeitsweise für mich einen Mehraufwand generierte. Mir sind mehrere kleine Fehler unterlaufen, die ich aufwändig korrigieren musste. Ich habe zum Beispiel meinen Bogen zweimal ausfüllen müssen, weil ich vergessen hatte, ihn vor der Codierung zu scannen. Und da ich keinen Drucker/Scanner zuhause habe, musste ich für diese Tätigkeiten extra einen auswärts aufsuchen.

Im Rückblick betrachtet wäre es für mich einfacher gewesen, weniger physisch und mehr digital zu arbeiten. Das digitale Ausfüllen hätte bei den meisten Befragten wohl ausführlichere Antworten zur Folge gehabt und somit mehr Auswertungsmaterial geboten. Dazu sehen digital ausgefüllte und bearbeitete Bogen leserlicher, ordentlicher und übersichtlicher aus. Ausserdem hätte ich mit der Suchfunktion nach bestimmten Worten hätte suchen können. Zusätzlich wäre ich nicht darauf angewiesen gewesen, für jeden Ausdruck und jedes Einscannen irgendwo hinzugehen.

Alle Fachoffiziere, die ich befragt habe, waren bereits an mindestens einer früheren LAVORO-Durchführung beteiligt. Ich habe mich auf dem Fragebogen jedoch nur in einer Frage auf die früheren Durchführungen bezogen. Für die Auswertung wäre es interessant gewesen, mehr Vergleiche zu vorherigen Durchführungen zu haben. Auf die jetzt umgesetzte Weise wurde ausgewertet, was der vermutete Einfluss der Implementierung des klientenzentrierten Ansatzes nach Carl Rogers (1977; 1980) an der Durchführung von LAVORO im März 2024 war. Es kann jedoch kaum eine Aussage dazu gemacht werden, ob die Implementierung das Verhalten der Rekrut\*innen beeinflusst hat. Da das Verhalten der Teilnehmenden aber von mehr als nur einem Faktor abhängt und keine teilnehmende Person den Workshop mehr als einmal besucht, ist die Beantwortung solcher Fragen grundsätzlich schwierig.

Ich habe mir auch die Frage gestellt, ob eine Befragung der teilnehmenden AdA sinnvoll gewesen wäre. Sie hätte wahrscheinlich spannende Resultate zum Vorschein gebracht. Es gibt allerdings einige Argumente, die dagegensprechen. Einerseits der Zeitaspekt: die Zeit, die die Teilnehmenden für die Posten haben, ist dafür gedacht, ihr Bewerbungsdossier fertigzustellen. Aus Sicht der Armee wäre es vermutlich schwer zu rechtfertigen gewesen, die Zeit der Teilnehmenden in zivile Projekte zu stecken, die mit dem Thema des Workshops nur indirekt zu tun haben.

Ausserdem nehmen die AdA nur einmal am Workshop teil und die meisten von ihnen haben während der RS wenig bis keine Berührungspunkte mit Fachoffizieren des SDA. Deshalb wäre es für sie schwierig einzuschätzen gewesen, ob die Umsetzung des Ansatzes etwas verändert hat.

## Liste der Abkürzungen

AdA	Angehörige*r der Armee
AGA	Allgemeine Grundausbildung
CV/MS	Curriculum Vitae / Motivationsschreiben (Bezeichnung für Posten 1 am Workshop LAVORO)
EGA	Erweiterte Grundausbildung
EO	Erwerb ersatz(ordnung)
Fachof	Fachoffizier
FGA	Funktionsausbildung
KVK	Kadervorkurs
RS	Rekrutenschule
SDA	Sozialdienst der Armee
TLG	Technischer Lehrgang
UOS	Unteroffiziersschule
VBA	Verbandsausbildung
WK	Wiederholungskurs

## Literaturverzeichnis

- Abplanalp, E., Cruceli, S., Disler, S., Pulver, C. & Zwilling, M. (2020). *Beraten in der Sozialen Arbeit. Eine Verortung zentraler Beratungsanforderungen*. Haupt Verlag.
- Boeger, A. (2009). *Psychologische Therapie- und Beratungskonzepte. Theorie und Praxis*. Kohlhammer.
- Christen, A. (1976). *Carl Rogers und die nicht-direktive Beratung*. aku-Fotodruck.
- Eckert, J., Biermann-Ratjen, E. & Höger, D. (2012). *Gesprächspsychotherapie* (2., überarb. Aufl.). Springer Verlag.
- Eckey, H., Kosfeld, R. & Türck, M. (2016). *Deskriptive Statistik. Grundlagen – Methoden – Beispiele – Aufgaben* (6. Aufl.). Springer Gabler Verlag.
- Kommando Operationen (Hrsg.). (2022). *Brevier - Die Armee in Kürze*. Zentrum digitale Medien der Armee DMA.
- Miller, W. & Rollnick, S. (2004). *Motivierende Gesprächsführung* (2., erw. Aufl.). Lambertus.
- Rogers, C. (1977). *Therapeut und Klient*. Kindler.
- Rogers, C. & Rosenberg, R. (1980). *Die Person als Mittelpunkt der Wirklichkeit*. Klett-Cotta.
- Sander, K. (2007). Personenzentrierte Beratung. In F. Nestmann, F. Engel & U. Sickendiek (Hrsg.), *Das Handbuch der Beratung (Bd. 1)* (S. 331-344). Dgvt Verlag.
- Schnell, R. (2019). *Survey-Interviews. Methoden standardisierter Befragungen* (2. Aufl.). Springer VS.
- Scheu, A. (Hrsg.). (2018). *Auswertung qualitativer Daten. Strategien, Verfahren und Methoden der Interpretation nicht-standardisierter Daten in der Kommunikationswissenschaft*. Springer Verlag.
- Schweizer Armee. (o.D.). *Sozialdienst der Armee*. <https://www.vtg.admin.ch/de/mein-militaerdienst/dienstleistende/sozialdienst.html>
- Schweizer Armee. (2023). *Rekrutierung*. <https://www.armee.ch/de/rekrutierung>
- Staub-Bernasconi, S. (2018). *Soziale Arbeit als Handlungswissenschaft. Soziale Arbeit auf dem Weg zu kritischer Professionalität* (2., vollst. überarb. und aktual. Aufl.). Barbara Budrich Verlag.
- Straumann, U. E. (2007). Klientenzentrierte Beratung. In F. Nestmann, F. Engel & U. Sickendiek, (Hrsg.), *Das Handbuch der Beratung (Bd. 2)* (S. 641- 654). Dgvt Verlag.
- Szczyrba, B., van Treeck, T., Wildt, B. & Wildt, J. (Hrsg.). (2017). *Coaching (in) Diversity an Hochschulen. Hintergründe – Ziele – Anlässe – Verfahren*. Springer Fachmedien.
- VBS. (2023). *Abzeichen Grosser Verband (Béretemblem)*. <https://www.vtg.admin.ch/de/abzeichen-grosser-verband-beretemblem>



## Bachelor-Thesis (Einzelarbeit)

Studierende/r:  
(Name, Vorname) Suter Johanna Deborah

Bachelor-Thesis:  
(Titel) Sozialarbeiterische Gesprächsführung im machtbesetzten  
militärischen Kontext - eine kritische Reflexion der Potenziale  
und Limitierungen des klientenzentrierten Ansatzes nach Rogers  
im Workshop LAVORO

Fachbegleitung:  
(Dozent/in) Dr. Claske Dijkema

---

### **Selbständigkeitserklärung**

„Ich erkläre hiermit, dass ich diese Arbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen benutzt habe.

Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus Quellen entnommen wurden, habe ich als solche gekennzeichnet. Mir ist bekannt, dass andernfalls schriftliche Arbeiten gemäss Artikel 26 Abs. 3 RRS mit der Note 1.0 bewertet werden.“

„Die Verwendung von textgenerierender KI habe ich entsprechend den Vorgaben des Departements Soziale Arbeit deklariert.“

Ort, Datum:

Thun, 01.05.2024

Unterschrift:

Das ausgefüllte und unterzeichnete Formular wird als letzte Seite der Bachelor-Thesis angefügt.