

Christine Maurer

# Das konstruktive Gespräch

Die Autoren Manfred Gührs und Claus Nowak haben mit „Das konstruktive Gespräch – Ein Leitfaden für Beratung, Unterricht und Mitarbeiterführung mit Konzepten der Transaktionsanalyse“ viele gute Tipps und Ansätze zusammengetragen. Begründer der Transaktionsanalyse ist Eric Berne. Der Leser erhält einen guten Einblick in die Konzepte und kann am Ende der Kapitel mit Fragen zur Selbstreflexion das Gelesene auf die eigene Situation übertragen. Aus unterschiedlichen Bausteinen entsteht ein Leitfaden zur Gesprächsführung, ergänzt um Hilfestellungen für im Alltag häufig vorkommende Gesprächsanlässe.

## Grundlagen

Das Menschenbild der Transaktionsanalyse ist das Menschenbild der humanistischen Psychologie. Das beobachtbare Verhalten steht dabei im Mittelpunkt, ohne Anspruch auf absolute Theorien. Der Ansatz berücksichtigt, dass wir uns ein Bild machen, also nicht wissen, welche „Wesen“ wir tatsächlich sind. Im ersten Teil, in dem die Autoren die Grundlagen darlegen, erläutern sie die Regeln der Gesprächsführung:

- Sich auf ein Gespräch vorbereiten (Ziel? Einstellung und Gefühl? Fallen und Stärken?)
- Anderen respektvoll gegenüber treten
- Kontakt herstellen (Blickkontakt, Körperausdruck beobachten, auf Kongruenz achten)
- Erwartungen klären (Worum geht es? Was wollen wir voneinander?)
- Informationen zum Thema einholen (öffnende Fragen, nicht werten, strukturieren)
- Im „Hier und Jetzt“ arbeiten (keine alten Geschichten „aufwärmen“)
- „Ich“ statt „Man“ und „Wir“ benutzen
- Wichtige Gesprächsinhalte paraphrasieren
- Körperausdruck und Gefühlsinhalte beachten



Foto: fotolia/contrastwerkstatt

- Interpretationen sparsam verwenden und kennzeichnen
- Authentisch und selektiv miteinander reden
- Die 50-Prozent-Regel beachten (mindestens 50 % der Energie für die Problemlösung muss beim Gesprächspartner liegen)
- Bilanz ziehen (Was ist geklärt? Was ist offen? Neue Fragen? Nächste Schritte? Feedback?)

Einiges davon dürfte bereits vertraut sein, weil es zum guten Ton in der Kommunikation gehört. Als umfassende Checkliste ist die Übersicht auf alle Fälle hilfreich. In Beratung und Unterricht ist es zum Beispiel nicht immer einfach, alte Geschichten loszulassen oder Interpretationen sparsam einzusetzen. Entlastend kann die 50-Prozent-Regel wirken: Kein Lehrer oder Berater kann die Ziele für den Schüler oder den Klienten erreichen!

## Gesprächsleitfaden

In einem Leitfaden für die Gesprächsführung fassen die Autoren die für sie wichtigen Aspekte zusammen:

### ■ Dem anderen respektvoll begegnen

In der Transaktionsanalyse entspricht das der Haltung „Ich bin okay – du bist okay“. Kann ich das als Lehrer oder Berater über jeden Schüler oder Klienten sagen? Was müsste ich bei mir verändern, damit ich mit dieser Haltung ins Gespräch gehen kann?

### ■ Mit klaren Verträgen arbeiten

Klare Vereinbarungen der Beteiligten, was konkret und zielorientiert gewollt oder nicht gewollt ist – und das im offenen Austausch verhandelt? Das ist ein hoher Anspruch. Doch solche Verträge fördern die Autonomie der Beteiligten. Wie viel

Freiraum habe ich als Lehrer für solche Verhandlungen? Welche Verträge sind möglich – und wo setzt das Schulsystem einen nicht verhandelbaren Rahmen? Welche Verträge schließe ich als Berater mit den Klienten? Reicht eine „Überweisung“ als Vertrag? Nein, denn hier ist der Berater nicht direkt beteiligt. Leitfragen, die die Autoren anführen, sind:

- Was ist dein Problem?
- Was willst du stattdessen?
- Wie könntest du das erreichen?
- Welche Möglichkeiten stehen dir zur Verfügung?
- Was wirst du tun?

### ■ Den Bezugsrahmen setzen

Wenn wir mit anderen Menschen in Kontakt stehen, sind unsere Grundeinstellungen immer „mit dabei“. Sie schwingen in unserer Sprache und Körpersprache mit. Sie entscheiden mit, wie wir den Anderen sehen oder wie es uns mit ihm geht. Welche Grundannahmen habe ich über mich selbst? Welche habe ich über den Anderen? Welche Grundannahmen habe ich über das Leben selbst? Wichtig ist, den anderen an meinen Grundannahmen teilhaben zu lassen.

### ■ Die Ich-Zustände bei sich selbst und anderen beobachten

Das Konzept der Ich-Zustände ist ein wesentlicher Ansatz der Transaktionsanalyse (vgl. *Ernährung im Fokus 08/2005, 243-244*). Eric Berne stellte fest, dass wir im Verlauf unserer Sozialisation drei Ich-Zustände entwickeln: das Eltern-Ich, das Kindheits-Ich und das Erwachsenen-Ich (Übersicht 1). In welcher Haltung begegne ich als Lehrkraft dem Schüler oder als Berater dem Klienten? Kann ich dem Schüler/Klienten mit der Haltung eines Erwachsenen begegnen oder bin ich als „Ich weiß es besser“ im Kontakt?

### ■ Unergiebige Transaktionen umleiten

Bestimmt kennen Sie die fast automatische Reaktion auf einen Vorwurf (= kritisches Eltern-Ich): Wir fühlen uns schuldig (= angepasstes Kindheits-Ich), widersprechen heftig (= rebellisches Kindheits-Ich) oder maßregeln den Anderen ebenfalls (= kritisches Eltern-Ich). Produktive Ich-

**Übersicht 1: Die sechs Ich-Zustände eines Menschen (Alf-Jähnnig et al. 2010)**

Kritisches Eltern-Ich	
	Dieser Persönlichkeitsanteil eines Menschen ist stark geprägt von der Erziehungsmethode der Eltern. Was einem als Kind von den Eltern eingebläut wurde, bestimmt auch noch das Verhalten im hohen Alter. Im Kritischen Eltern-Ich steckt die typische Vater-/Mutter-Figur eines Menschen, wenn es um die Zurechtweisung und Erziehung der Kinder geht.
typische Aktionen	weist andere zurecht, erteilt Befehle, kritisiert oder verteilt Strafen
typische Gesten	Kopfschütteln, eiserner Blick oder erhobener Zeigefinger; die Stimme wird lauter, die Sprache schneller
typische Worte	müssen, sollen oder eindeutige Antworten wie ja und nein
Stützendes Eltern-Ich	
	Im Stützendes Eltern-Ich steckt die typische Vater-/Mutter-Figur eines Menschen, wenn es um die Sorge ums eigene Kind geht, also wenn es zum Beispiel getröstet oder gewaschen wird oder wenn für es gekocht wird.
typische Aktionen	tröstet; zeigt Verständnis für den Fehler eines anderen; unterstützt andere
typische Gesten	Schulterklopfen; die Stimme ist beruhigend und warm.
typische Worte	Kopf hoch, Ist nicht so schlimm oder Das kann jedem passieren.
Erwachsenen-Ich	
	Während das Eltern-Ich eines Menschen vor allem durch die Erziehung und die Erlebnisse in der Kindeszeit geprägt wird, entwickelt sich das Erwachsenen-Ich erst im Lauf des Lebens. Das Erwachsenen-Ich lebt also von der Lebenserfahrung eines Menschen. Ein Mensch handelt hauptsächlich dann aus dem Erwachsenen-Ich heraus, wenn es um sachlichen Informationsaustausch geht. Will ein Mensch vernünftige und rationale Entscheidungen treffen, muss er sich seines Erwachsenen-Ichs bedienen. Dieses kann auch eingesetzt werden, um natürliches Verhalten aus dem Kindheits-Ich zu unterdrücken oder zu fördern. Mithilfe des Erwachsenen-Ichs kann ein Mensch überprüfen, ob sein Eltern-Ich und sein Kindheits-Ich überhaupt noch zeitgemäß sind.
typische Aktionen	nüchterner Vergleich von verschiedenen Strategiemöglichkeiten; vernunftgelenkte Entscheidungen; rationales Denken
typische Gesten	arm an Gesten, bleibt sachlich und neutral; Gefühle kommen nicht zum Vorschein; die Stimme ist neutral und klar.
typische Worte	die typischen W-Fragen (wer, was, wann, wo...). Wägt Alternativen ab mit Worten wie könnte oder angenommen.
Natürliches Kindheits-Ich	
	Im Kindheits-Ich stecken die Gefühle, die man als Kind hatte. Deshalb handelt man, wenn man sich gerade im Kindheits-Ich befindet, nach Gefühl und Lust. Das Natürliche Kindheits-Ich drückt die unbekümmerte, spontane und natürliche Art eines Kindes aus.
typische Aktionen	spontane Entscheidungen, beherztes Lachen, befreites Verhalten, ohne sich um den anderen zu kümmern.
typische Gesten	Gefühlsäußerungen
typische Worte	super, toll
Angepasstes Kindheits-Ich	
	Das Kindheits-Ich eines Menschen wird wie das Eltern-Ich bereits in der Kindheit eines Menschen geprägt. Das Angepasste Kindheits-Ich drückt das gehorchende, sich den Eltern unterordnende Kind aus, das nicht aufgrund eigener Überlegungen handelt, sondern die Befehle der Eltern befolgt.
typische Aktionen	Kopfnicken und „gehört sofort“
typische Gesten	zögern bei jeder noch so kleinen Entscheidung; immer zustimmend nicken, ohne seinen eigenen Standpunkt darzulegen
typische Worte	äh bei jedem Satz; Ja als Folge der permanenten Zustimmung
Rebellisches Kindheits-Ich	
	Das Kindheits-Ich eines Menschen wird wie das Eltern-Ich bereits in der Kindheit eines Menschen geprägt. Das rebellische Kind reagiert auf Anforderungen oft rebellisch, was sich in lautstarkem Protest, aber auch in passiv-aggressivem Verhalten zeigen kann. Auch im Rebellischen Kindheits-Ich orientieren wir uns vorwiegend an den Forderungen anderer, nur tun wir gerade das Gegenteil von dem, was von uns erwartet wird. Positiv kann diese Haltung zum Beispiel durch mutiges Eintreten für eigene Überzeugungen gelebt werden.
typische Aktionen	häufiges Abgrenzen; ist erst einmal ablehnend, setzt sich direkt zur Wehr; zeigt sich kämpferisch, jähzornig
typische Gesten	Kopfschütteln
typische Worte	„Stopp, das geht nicht!“, „Warum das?“ oder „Wieso müssen wir...?“

Positive Gesten tragen zu einem konstruktiven Gespräch bei.



Foto: picture alliance/Arco Images GmbH

Zustände sind das stützende Eltern-Ich, das natürliche Kindheits-Ich und das Erwachsenen-Ich. Wer bewusst und reflektiert Gespräche führt, kann entweder aus dem Erwachsenen-Ich heraus die „Störung“ ansprechen oder aus den anderen produktiven Ich-Zuständen heraus die Transaktion aufgreifen und „umleiten“. Dieser Ansatz geht tiefer in die Transaktionsanalyse hinein und ist im Buch gut verständlich und anwendbar dargestellt.

#### ■ Erlauben statt fordern, kritisieren oder abwerten

Das hört sich einfach an. Doch wie oft fühlt sich ein Lehrer oder Berater gefordert zu bewerten oder „Stellung zu nehmen“! Eine erlaubende Haltung betrachtet bisher Verdrängtes, steht zu Schwierigkeiten, kann sich Wünsche und Abneigungen realistisch eingestehen und sich damit entfalten. Das klingt vielleicht nach „Paradies“ und „Unmöglich“. Fangen Sie bei sich an. Was hatte bisher in Ihrer Lehr- oder Beratertätigkeit keinen Platz? Was haben Sie bewusst oder unbewusst nicht berücksichtigt? Was wünschen Sie sich für Ihre Tätigkeit und was gefällt Ihnen nicht? Wenn Sie sich diesen Fragen stellen, entwickeln Sie sich quasi automatisch weiter. Unterricht und Beratung hat mit vielen unterschiedlichen Menschen zu tun. Das kann schwierig sein – deshalb sind Sie je-

doch kein schlechter Lehrer oder Berater. Stehen Sie zu den Schwierigkeiten, benennen Sie sie – so können diese ihre Kraft verlieren.

#### ■ Schutz geben, wo es nötig ist

Wenn sich Menschen öffnen, was zum Beispiel in einem Gespräch zu den Folgen von Diabetes nötig ist, brauchen sie einen Berater, der schützt. Menschen können sich in solchen Situationen eventuell nicht mehr selbst schützen, weil die Funktion des Erwachsenen-Ichs oder des Eltern-Ichs nicht mehr voll vorhanden ist. Fürsorge und die Übernahme von Verantwortung durch den Berater sind daher wichtig.

#### ■ Dramadriek vermeiden

„Dramen“ spielen sich zwischen Retter, Opfer und Verfolger ab (vgl. *Ernährung im Fokus* 02/2004, 48–49). Das Erwachsenen-Ich ist ausgeblendet. Eine Lösung kann es nicht geben, die „Dramen“ setzen sich unendlich fort. In Schule und Beratung ist darauf zu achten, dass Lehrer oder Berater kein Dramadriek starten und auf Angebote dazu nicht eingehen. Verfolger sollen gestoppt, Retter konfrontiert, Opfer-Haltungen angegangen werden.

#### ■ Passivität konfrontieren

Wenig zielführende Gespräche sind oft durch die Passivität eines Gesprächspartners gekennzeichnet.

Dieser sieht existierende Probleme nicht, spielt sie herunter, stellt sie als unvermeidbar oder nicht beeinflussbar dar. Die Gesprächspartner haben eine unterschiedliche Sichtweise auf die „Problemstufe“. Der passive Gesprächspartner sollte auf seiner Stufe der Problemsichtweise abgeholt werden. Was ist auf dieser Stufe sichtbar? Wenn der Lehrer über die drohende Wiederholung der Klasse spricht, ist der Schüler vielleicht nur bei der nächsten Klassenarbeit. Wer sich passiv verhält, wertet sich oft selbst ab. Sich nicht auf diese Sichtweise des Schülers oder Klienten einzulassen, sondern eigenverantwortliches Denken und Handeln zu fördern, kann hilfreich sein. So kann der Berater den Klienten, der sich für unfähig hält, die besprochene Diät einzuhalten, bitten ein Tagebuch zu führen. Im nächsten Gespräch sind dann die Erfolge deutlich erkennbar.

#### ■ Re-definitionen konfrontieren

Menschen re-definieren Einflüsse auf ihren Bezugsrahmen, wenn sie diese Einflüsse nicht verarbeiten können oder diese nicht passend erscheinen. So bleibt der eigene Bezugsrahmen (die eigene Sicht auf die Welt) erhalten. Eine Auseinandersetzung mit dem Impuls von außen findet dann nicht mehr statt. Re-definieren bedeutet zum Beispiel, eine Frage oder eine Anregung auf ein anderes Thema oder einen anderen Aspekt umzulenken: Der Lehrer fragt den Schüler, was dieser konkret tun kann, um die Versetzung zu schaffen. Der Schüler verallgemeinert, was „man versuchen könne“. Hilfreiche Ansätze für Re-definitionen sind beim Thema zu bleiben. Wenn der neue Aspekt nützlich sein kann, kann man diesem auch zeitweise nachgehen. Das „Aufdecken“ der Re-definition kann ebenso nützlich sein. Der Lehrer könnte etwa den Unterschied zwischen „du“ und „man“ ansprechen und die Frage wertschätzend wiederholen.

#### ■ Keine Rabattmarken sammeln oder einlösen lassen

Die Transaktionsanalyse geht von vier Grundgefühlen aus: Angst, Ärger, Trauer und Freude. Aus diesen lassen sich weitere Gefühle ableiten. Die ersten drei sind Reaktionen

des Kindheits-Ichs. Die Gefühle machen in den jeweiligen Situationen „Sinn“. Wenn etwas bedrohlich ist und ich Angst empfinde, werde ich Schutz suchen oder die gefährliche Situation verlassen. Habe ich mich geschützt, kann sich die Angst auflösen. Wenn jedoch diese Gefühle nicht zugelassen (negiert) werden, stattdessen ein Ersatzgefühl (sich mächtig fühlen und den anderen angreifen) entsteht oder ein nicht zum Gefühl passendes Verhalten (hysterisch lachen) gezeigt wird, lösen sich die ursprünglichen Gefühle nicht auf. Die Angst bleibt. So entstehen „Rabattmarken“. Der Klient, der als Kind bei den Eltern erlebt hat, dass Ärger „runtergeschluckt“ wird, hat kein Modell für einen angemessenen Umgang mit Ärger. Da er Ärger aber nicht unendlich sammeln kann, wird er ihn in anderen Situationen wie ein Rabattmarkenheft einlösen. Der Ärger bricht sich ohne (sofort verständlichen) Anlass Bahn. Es ist daher wichtig, im Hier und Jetzt Gefühle zuzulassen und angemessen damit umzugehen. So entstehen keine Rabattmarken. Wenn im Gespräch Rabattmarken „eingelöst“ werden, ist es wichtig, die Herkunft zu erkennen und sie zu benennen: Der Schüler, der wegen eines Streits mit Mitschülern missgelaunt auf eine Frage des Lehrers reagiert, löst eine Rabattmarke ein. Der Lehrer kann nach der Herkunft von „missgelaunt“ fragen und den Unterschied zum „Hier und Jetzt“ deutlich machen.

#### ■ Antreiberverhalten vermeiden und konfrontieren

Antreiber sind „Verhaltensprogramme“, die wir in der Kindheit erlernen. Wir wollen damit Zuwendung, Anerkennung oder Liebe bekommen oder sicherstellen. Die Antreiber sind:

- Sei perfekt!
- Beeil dich!
- Streng dich an!
- Machs allen recht!
- Sei stark!

Der Haken an diesen Antreibern ist, dass wir das Ziel nicht wirklich erreichen. Auch wenn etwas bereits perfekt ist, gibt es doch noch eine Kleinigkeit, die noch besser hätte gemacht werden können. Im konstruktiven Gespräch ist es notwendig, das

eigene Antreiberverhalten zu erkennen (z. B. sich als Berater nicht zu viel selbst zuzumuten – Sei stark!) und beim Gesprächspartner den Antreiber zu hinterfragen (z. B. den Klienten reflektieren lassen, wessen Anforderungen er erfüllt, wenn er sich auf die Behandlung einlässt – Machs allen recht!).

#### ■ Viel Zuwendung geben, aber nicht für Rabattmarken

Im konstruktiven Gespräch ist positive Zuwendung wichtig. Schüler und Klienten erhalten so die notwendige Unterstützung für „ihren“ Weg. Hilfreich für diesen Weg sind Zuwendungen für:

- Klares Denken
- Echte Gefühle
- Autonomie, Verantwortlichkeit
- Kreativität, Spaß, Humor
- Neuentscheidungen
- Erfolgreiche Schritte zur Veränderung

Für das Verhalten im Dramadrieeck (Retter, Opfer, Verfolger) ist Zuwendung unproduktiv, ebenso für das Einlösen von Rabattmarken.

#### ■ Widerstand respektieren

Wenn unser Bezugsrahmen (unsere Sicht der Welt, unser Denken, Fühlen und Handeln) infrage gestellt wird, reagieren wir erst einmal völlig „normal“ mit Widerstand. Auch wenn die Veränderung sinnvoll oder unumgänglich ist, wollen wir eher unser Bisheriges erhalten. Im Widerstand steckt Energie – diese gilt es zu nutzen. Wer mit Widerstand bei anderen zu tun hat, sollte als erstes prüfen: Trage ich dazu bei, dass der Gesprächspartner mit Widerstand reagiert? Gemeinsam kann man schauen, was „hinter“ dem Widerstand an positiver Absicht liegt und wie sich die Energie des „Dagegen“ für ein „Dafür“ nutzen lässt. So kann der Berater, dessen Klient viele Argumente gegen eine Teilnahme an der Beratungsgruppe hat, genau anhören und hinterfragen: Steckt vielleicht die Angst vor der „Blamage“ in der Gruppe dahinter, wenn er seine Ziele nicht erreicht?

#### ■ Bilanz ziehen und Verabredungen treffen

Das konstruktive Gespräch geht dem Ende zu. Gute Zeitpunkte für den

Abschluss sind positive Ergebnisse oder ein spürbares Nachlassen der konstruktiven Energie. An den Einstieg anknüpfen und an die vereinbarten Gesprächsziele erinnern, die Zielerreichung prüfen sowie konkrete Vereinbarungen zu den Maßnahmen treffen, sind passende Schritte. Auch ein Feedback zum Gespräch (geben und erbitten) ist ein wichtiger Bestandteil des Gesprächsabschlusses.

## Strategien

Ein reichhaltiger und umfassender Fundus an Gesprächsstrategien findet sich im letzten Teil des Buches. Ob Beratungs- oder Zielvereinbarungsgespräch, ob das Ansprechen von Problemen oder das Formulieren von Kritik, ob Gesprächsführung in Gruppen oder die Moderation eines Konfliktgesprächs – zu jeder Situation liefern die Autoren einen Vorschlag zur Vorgehensweise. Die Schritte sind verständlich und leicht umsetzbar erklärt – und damit absolut praxistauglich.

Zum Weiterlesen:

- *Das konstruktive Gespräch – Ein Leitfaden für Beratung, Unterricht und Mitarbeiterführung mit Konzepten der Transaktionsanalyse*, Manfred Gührs, Claus Nowak, Verlag Christa Limmer (2006) ISBN 3-928922-00-9
- *Teamcoaching – Konzeption, Methoden und Praxisbeispiele für den Teamcoach*, Rainer Alf-Jähning, Thomas Hanke, Birgit Preuß-Scheuerle, managerseminare (2010), ISBN 9-783936-075670

#### Die Autorin

Christine Maurer, seit 1992 selbstständig, arbeitet im Bereich Training, Beratung und Coaching. Sie ist Industriefachwirtin, Therapeutin und Supervisorin.



Christine Maurer  
cope OHG  
Postfach 1282  
64630 Heppenheim  
christine.maurer@cope.de