

Weisbach, Christian-Rainer

## Das Konstrukt einer wertschätzenden Lenkung

*Unterrichtswissenschaft 21 (1993) 2, S. 167-181*



Quellenangabe/ Reference:

Weisbach, Christian-Rainer: Das Konstrukt einer wertschätzenden Lenkung - In:  
Unterrichtswissenschaft 21 (1993) 2, S. 167-181 - URN: urn:nbn:de:0111-opus-81873 - DOI:  
10.25656/01:8187

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-opus-81873>

<https://doi.org/10.25656/01:8187>

in Kooperation mit / in cooperation with:

# BELTZ JUVENTA

<http://www.juventa.de>

### Nutzungsbedingungen

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.

This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

### Kontakt / Contact:

peDOCS  
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation  
Informationszentrum (IZ) Bildung  
E-Mail: [pedocs@dipf.de](mailto:pedocs@dipf.de)  
Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

Digitalisiert

Mitglied der

  
Leibniz-Gemeinschaft

---

# Unterrichtswissenschaft

Zeitschrift für Lernforschung  
21. Jahrgang / 1993 / Heft 2

---

## Thema:

### **Folgen der Arbeitsmigration für Bildung und Erziehung**

Verantwortlicher Herausgeber:  
Hans-Jürgen Krumm

Editorial	98
Vorwort	99
Hans H. Reich, Hans Merkens: Folgen der Arbeitsmigration für Bildung und Erziehung	100
Leonie Herwartz-Emden, Manuela Westphal: Bildungserwartungen und Berufsmotivation von Aussiedlerinnen aus der ehemaligen Sowjetunion	106
Ute Schönflug, Monika Alamdar-Niemann: Erziehungsklima und Schulbiographie	126
Dorothea Bender-Szymanski, Hermann-Günter Hesse: Interkulturelles Lernen: Ein pädagogischer Zugang über Alltagstheorien von Lehrern und Schülern	147

## **Allgemeiner Teil**

Christian-Reiner Weisbach: Das Konstrukt einer wertschätzenden Lenkung	167
---	-----

<b>Buchbesprechungen</b>	182
--------------------------	-----

<b>Berichte und Mitteilungen</b>	192
----------------------------------	-----

---

Christian-Rainer Weisbach

## Das Konstrukt einer wertschätzenden Lenkung

The construct of esteem-based guidance

---

*Zunächst wird gezeigt, daß in den Arbeiten von Tausch & Tausch sowie Schulz v. Thun die Ablehnung jeglicher Lenkung mittels unscharf formulierter Begriffe und einer fragwürdigen operationalisierten Zuordnung vorgenommen wurde. Daran schließt sich eine Neubewertung des bekannten Verhaltenskreuzes an, die darin mündet, die Strategie einer „wertschätzenden Lenkung“ als einen Problemlösungsansatz zu begreifen, der versucht, Anpassung und Einsicht zu integrieren und eine überdauernde Veränderung zu erzielen.*

*First of all, the author demonstrates that Tausch & Tausch as well as Schulz v. Thun reject any kind of guidance based on indistinct concepts and a dubious operational classification. The next step consists in reassessing the well-known behavior-cross which leads to understanding (viewing) the strategy of value-based guidance as a problem-solving approach. This approach attempts to integrate adaptation (conformity) and understanding (comprehension) in order to obtain lasting change.*

Mancher Leser wird beim Lesen des Aufsatztitels überrascht reagiert haben, ist doch der Begriff der Lenkung in der pädagogisch-psychologischen Diskussion durch die Arbeiten aus der Tausch'schen Schule nachhaltig diskreditiert worden. Aus dieser Richtung darf zwei Arbeiten ein nicht zu unterschätzender Einfluß nachgesagt werden: Die Erziehungspsychologie von Reinhard und Anne-Marie Tausch, die in immer wieder überarbeiteten Auflagen ganze Generationen von Studierenden zwischen 1963 (1. Auflage) und heute beeinflußt hat, sowie die Arbeit von Friedemann Schulz von Thun „Miteinander reden“, die innerhalb von zehn Jahren über eine Viertelmillion mal verkauft wurde (1981, 1991).

Im folgenden soll gezeigt werden, daß die Ablehnung von Lenkung mittels unscharf formulierter Begriffe und einer fragwürdigen operationalen Zuordnung vorgenommen wurde. Der vorliegende Aufsatz dient jedoch nicht nur der Rehabilitierung dieses einseitig in Mißkredit geratenen Begriffs, es soll auch dargelegt werden, daß es eine verantwortungsvolle und förderliche Form von Lenkung, eben die *wertschätzende Lenkung* gibt.

Während Tausch & Tausch in ihrer „Erziehungspsychologie“ von 1971 noch formulieren, daß „sich Lenkung und Führung als eine Hauptdimension des Verhaltens von Gruppenleitern, Lehrern und Erziehern erweist“ (Tausch & Tausch 1971, S. 201), wird in der 8. Auflage von 1977 ohne nähere Begründung das Wort „Lenkung“ gegen das Wort „Dirigierung“ ersetzt, so daß es dort heißt: „In zahlreichen

Untersuchungen ergab sich dann Dirigierung-Führung als eine Hauptdimension des Verhaltens von Lehrern, Erziehern, Gruppenleitern und anderen Erwachsenen. (Tausch & Tausch 1977, S. 333). Der Begriff der Lenkung wird jedoch nicht durch den wertenden, ja tendenziösen Begriff der Dirigierung ausgetauscht, sondern er wird fortan im Kontext von Dirigierung-Lenkung verwendet. Obgleich dieses Begriffspaar den Eindruck erweckt, daß Tausch & Tausch nur einen kleinen Ausschnitt, eben den bevormundenden Teil, aus dem breiten Spektrum von Beeinflussungsstrategien meinen, lassen die gewählten Beispiele, sowie die inhaltlichen Ausführungen eine globale Ablehnung jeglicher Form von Lenkung erkennen. Da der Begriff der Dirigierung keineswegs wertfrei eingeführt wurde, sei in diesem Zusammenhang an die Kritik von Baltes erinnert, der bereits 1966 bemängelte, daß die von Reinhard Tausch gewählten Begriffe des autokratisch-autoritären bzw. des demokratischen Verhaltensstils ideologisch stark vorbelastet und daher wissenschaftstheoretisch wenig adäquat seien (Baltes 1966, S. 205). Er regte eine begriffliche Korrektur und Erweiterung des Dimensionsgefüges an, um operational eindeutiger, der Empirie näher und ideologisch unvoreingenommener vorgehen zu können. Die begriffliche Korrektur führte jedoch eher zu einer Austreibung des Teufels mit dem Beelzebub, wenn daraus die wertende Kapitelüberschrift wurde: „Dirigierung-Lenkung eine wenig förderliche Dimension“ (Tausch & Tausch 1977, S. 332). In der von Tausch & Tausch vorgestellten Einschätzskala findet sich als erstes Merkmal *starker Dirigierung-Lenkung* folgende Formulierung: „Den anderen in seinem Verhalten und Denken bis in Einzelheiten hinein lenken entsprechend den eigenen Vorstellungen“ (1977, S. 333). Dieser Satz läßt offen, worin genau die abzulehnende Dirigierung liegt. Man ist geneigt, anzunehmen, daß die Formulierung „bis in Einzelheiten hinein“ dies zum Ausdruck bringt; darf darauf geschlossen werden, daß keine Dirigierung vorliegt, wenn auf diese Formulierung verzichtet wird? Es muß Tausch & Tausch vorgehalten werden, daß die zur Charakterisierung dieser Dimension angeführten Beispiele zwar alle lenkend sind, aber ausnahmslos unfreundlich, schroff und grob. Eingedenk der Redewendung, daß der Ton die Musik mache, muß gefragt werden, ob die postulierten negativen Auswirkungen ausschließlich durch das Was, also den Lenkungsanspruch oder mehr durch das Wie, also den Umgangston hervorgerufen werden. Hier scheint mir eine folgenschwere Vermischung von Inhalts- und Beziehungsaspekt vorzuliegen. Watzlawick, Beavin und Jackson hatten bereits früh herausgearbeitet, wieweit der Beziehungsaspekt den Inhalt determiniert (1969, S. 53ff). Es soll hier keineswegs in Abrede gestellt werden, daß die von Tausch & Tausch beobachteten Lehrer einen dirigistischen, häufig bevormundenden Unterrichtsstil an den Tag gelegt haben. Doch wird apodiktisch das Bemühen, andere Menschen gemäß den eigenen Vorstellungen in Verhalten und Denken zu beeinflussen, als verwerflich dargestellt. Dabei vertreten Tausch & Tausch die Ansicht:

„Andererseits vermindert großer Respekt vor einem anderen das Bemühen einer Person, diesen anderen nach ihren eigenen Vorstellungen und Auffassungen fortwährend zu dirigieren und zu beeinflussen“ (1977, S. 367). Durch das unauffällige Wörtchen „fortwährend“ mag der Satz auf Zustimmung stoßen, gilt er aber ebenso auch ohne dieses Wort? Man mag sich nur einmal fragen, wie unser gesamtes Wirtschafts-, Sozial- und Verwaltungssystem ablaufen soll, wenn darauf verzichtet wird, andere Menschen zu beeinflussen. Nun schränken Tausch & Tausch ihre Ausführungen von insgesamt 42 Seiten mit einem Absatz ein, wenn sie schreiben, daß manche Lenkungen gelegentlich notwendig seien und es falsch wäre, „wenn sich Erzieher ängstlich bemühen würden, jegliche Lenkung unbedingt zu vermeiden.“ Durch das unscheinbare Wort „ängstlich“ verfestigt sich der Eindruck, daß jegliche Lenkung unbedingt zu vermeiden sei, wenn dies den Erziehern ohne ängstliches Bemühen gelinge. Diese Interpretation wird nahegelegt, zumal Tausch & Tausch den vorangegangenen Satz apologetisch fortführen: „Wenn dies möglich ist, dann ist dies günstig“ (1977, S. 370). Doch statt einer Einschränkung ihres Anspruchs auf jegliche Lenkungsvermeidung folgt eine Erweiterung, denn einer der folgenden Sätze lautet: „Lehrer, Dozenten und Eltern sollten sich nicht scheuen, gelegentlich einzelne Bitten oder Anordnungen zu äußern, die es Kindern, Schülern oder Studenten ermöglichen, selbständig zu arbeiten“ (1977, S. 371). Dieser Satz impliziert, daß sogar die Bitte unter das wenig förderliche Lenkungsverhalten fällt und auch nur dann zulässig ist, wenn sie auf die Förderung selbständigen Arbeitens zielt. Kein Wunder, wenn unsichere Lehramtsanwärter sich mit ihren Schülern in Nebensächlichkeiten verstricken und Fragen des Vorgehens ausufernd diskutieren lassen. Ganz zu schweigen von Eltern, die nun Sorge tragen müssen, die Entwicklung ihrer Kinder zu gefährden, wenn sie ihre Wünsche äußern, um etwas bitten oder anordnen.

Bei den von Tausch & Tausch angeführten Beispielen zur Charakterisierung *geringer Dirigierung-Lenkung* fällt zunächst einmal auf, daß über die Hälfte der Sätze als Fragen formuliert sind. Unterstellt man, daß es sich um echte Fragen handelt, dann wird die Entscheidung dem jeweils anderen überlassen. In diese Richtung geht ein weiteres Drittel der Beispielsätze, in denen dem anderen die Verantwortung für die Entscheidung verdeutlicht wird. Tausch & Tausch übersehen dabei, daß derart lenkungsarme Fragen auch bestens geeignet sind, eine persönliche Aussage zu vermeiden und gleichzeitig indirekt Ansprüche an den anderen zu stellen. Stattdessen postulieren sie in direkter Folge eine Reihe von Auswirkungen, die sich (automatisch?) durch geringe Dirigierung-Lenkung ergeben. Unter anderem steht dort: „Er ist selbstverantwortlich“ und „er lernt, gut mit sich selbst, seiner eigenen Person umzugehen“ (1977, S. 336). Dies steht jedoch in deutlichem Widerspruch zu einem der vorangegangenen Beispiele, wo ein Ehepartner den anderen fragt: „Sollen wir da überhaupt hingehen?“

(= Musterbeispiel für keine oder geringe Dirigierung-Lenkung). Diese Frage impliziert eine individuelle Vorentscheidung, im Sinne von: „Ich möchte da nicht hingehen.“ Doch statt eines Ausgleichs von Interessen, bei dem offen geklärt werden kann, wie jeder diesen „Termin“ sieht, wird das eigene Anliegen, vermutlich Unlust, dort hinzugehen, verschwiegen und dem anderen eine Entscheidung aufgenötigt. Außerdem darf kaum angenommen werden, daß die latent mitschwingenden Zweifel ausgeräumt werden, wenn der Partner spontan antwortet: „Mach Dir mal keine Sorgen, das wird sicher ganz nett.“ (Vgl. die ausführliche Auseinandersetzung mit diesem Dialog in Weisbach 1992, S. 126 ff). Es grenzt geradezu an Hohn, wenn man sich vorstellt, daß ein derartiges Konfliktvermeidungsverhalten in wünschenswerter Weise die „Selbstverantwortung“ (1977, S. 336) fördert, bzw. der Partner „lernt, gut mit sich selbst, seiner eigenen Person umzugehen“ (1977, S. 336).

Auch die auf dieser Basis durchgeführten Untersuchungen können nicht darüber hinwegtäuschen, daß die Bedingungskontrollen unzureichend und die Auswertungsmodi möglicherweise nicht einwandfrei waren. Hier sei nur die Kritik von Baltes zitiert, der bereits 1966 die Untersuchungen von Tausch hinterfragte und in der Diskussion kritisch äußerte: „Für meine Begriffe stellen Ihre bisherigen Faktorenanalysen nichts anderes als eine Überprüfung der Konsistenz der Semantik von Urteilen dar. Die empirische Nähe ist bisher nicht vorhanden. Sie haben einschätzen lassen, Sie haben ein semantisches Merkmalsprofil, Sie haben gewisse Begriffe, das ist eher eine Überprüfung unserer Sprache als der empirischen Wirklichkeit, das heißt des Lehrerverhaltens“ (Baltes 1966, S. 223). Stellvertretend sei eine Untersuchung erwähnt, mit der nachgewiesen werden sollte, wie lenkungsarme Umgangsformen zu einer optimalen Verhaltensänderung führen. Als ideal formulieren Tausch & Tausch, Begrenzungen und Verbote in der Anrede unpersönlich und generell zu formulieren und diese durch Worte der Wertschätzung und des Verständnisses einzuleiten (1971, S. 300). Gegenstand der Untersuchung ist die Korrektur offensichtlichen Fehlverhaltens. Verschiedenen Testpersonen (Schüler sowie erziehende Erwachsene) wurden jeweils drei Reaktionsmöglichkeiten auf einen Fehltritt vorgelegt. Sie sollten entscheiden, bei welcher Äußerung sie am ehesten eine überdauernde Veränderung erwarten würden. Da die Testanden nur zwischen verständnisloser Lenkung in persönlicher und unpersönlicher Anrede sowie der Tausch'schen „Ideallösung“ (verständnisvolle Wertschätzung gefolgt von unpersönlicher Lenkung) wählen durften, überraschen die Untersuchungsergebnisse keineswegs. Was hier jedoch als Untersuchungsbefund idealisiert wird, kann genauso gut als Wahl des geringstmöglichen Übels interpretiert werden. Um zu verdeutlichen, wie Tausch & Tausch sich erstrebenswerte Lenkung in Konfliktsituationen vorstellen, sei eine „Musterlösung“ zitiert, bei der ein zuspätkommender Schüler mit folgenden Worten zurechtgewiesen werden sollte: „Es fällt manchmal schwer, zur rechten Zeit zur Schule zu kommen. Aber man

kommt nicht zu spät in die Schule“ (1971, S. 299). Die als „Verständnis“ kategorisierte Eingangsfloskel läßt den Lehrer vorab festlegen, daß es sich beim Zuspätkommen um individuelle Nachlässigkeit des Schülers handelt. Welch eine Anmaßung! Um jegliche Diskussion von vornherein auszuschließen, wird der normative Anspruch hinzugefügt, daß man so etwas („Schändliches“?) nicht tue. Es stimmt schon nachdenklich, wenn die Ergebnisse derart angelegter Untersuchungen zu Verhaltensempfehlungen ausgeweitet werden.

Da Tausch & Tausch in einem gesonderten Kapitel die Verhaltensdimension Wertschätzung-Geringschätzung erörtern, ist nicht nachvollziehbar, warum sie bei der Dimension Lenkung-Dirigierung den Beziehungsaspekt der Wert- bzw. Geringschätzung vollständig negieren. Dies verwundert umso mehr, da Reinhard Tausch bereits 1966 auf die Ausführungen von Becker (1964) hingewiesen wurde, daß restriktive Erziehungspraktiken auch in einem warmen und wertschätzenden Kontext denkbar sind. Um keine Mißverständnisse aufkommen zu lassen: Es soll gar nicht in Abrede gestellt werden, daß Menschen sehr häufig bevormundend und geringschätzig miteinander umgehen. Hier auf eine Veränderung hingewirkt zu haben, soll Tausch & Tausch durchaus als Verdienst zugerechnet werden. Doch scheint mir das Kind mit dem Bade ausgeschüttet zu sein, wenn nunmehr das krasse Gegenteil favorisiert wird, „abgesehen von gelegentlichen lenkenden Eingriffen, die ein Kind oder einen Jugendlichen vor unmittelbaren Schäden, etwa im Straßenverkehr oder bei einer Gefährdung seiner Person bewahren“ (1977, S. 370). Eher läßt das eine oder andere Beispiel vermuten, daß es auch Tausch & Tausch schwerfällt, den eigenen Lenkungsanspruch zu ignorieren. Beispielsweise läßt sich die als nichtdirigierend charakterisierte Lehreräußerung „Es ist sinnvoll, daß Ihr es abzeichnet“ (1977, S. 335) sehr schnell als autoritärer Rückzug auf eine normative Position („Es“) entlarven, zumal die Begründung „sinnvoll“ eine geradezu anrühige Doppelbindung enthält: Entweder der Schüler ist „vernünftig“, dann sieht er den Sinn auch von selbst ein, oder er sieht ihn nicht ein, was ein Zugeständnis seines mangelnden Sinns impliziert.

Schulz v. Thun übernimmt die Position seines Lehrers Tausch und überträgt dessen Aussagen für die Erziehungssituation auf jegliche Form von Kommunikation. Er verweist auf empirische Untersuchungen, die nahelegen, daß mittels zweier Techniken der Empfänger einer Nachricht auf der Beziehungsseite mißhandelt werden kann und nennt diese: Herabsetzung und Bevormundung. Während die Dimension Wertschätzung und Geringschätzung, der der Begriff Herabsetzung entstammt, eindeutig wertend ist (WERTschätzung), wird die wertneutrale Dimension Lenkung versus Einräumen von Freiheit um den tendenziösen Begriff der „Bevormundung“ ergänzt, und schon erscheint bei ihm das Lenkungsverhalten als Mißhandlungsstrategie.

Schulz v. Thun definiert dabei Lenkung/Bevormundung als einen Verhaltensstil, der darauf angelegt ist, den Empfänger in seinem Denken

und Handeln weitgehend unter den eigenen Einfluß zu bringen, z.B. durch Anweisungen, Vorschriften, Fragen, Verbote usw. Demgegenüber liegt wenig Lenkung und Bevormundung vor, wenn der Sender dem Empfänger durch seine Nachricht zu verstehen gibt, daß er ihm weitgehend eigene Entscheidungen und selbständige Aktivität einräumt (Schulz v. Thun 1991, S. 163). In den weiteren Ausführungen wird deutlich, daß Schulz v. Thun dem nicht lenkenden Verhalten den Vorzug gibt. Begründet wird dies mit der Behauptung: „Ein hohes Ausmaß an Lenkung und Kontrolle löst beim Empfänger vielfach inneren Widerstand aus“ (1991, S. 163). Entgegen seinen eigenen Ausführungen vermittelt Schulz v. Thun den Eindruck, daß allein das lenkende Verhalten den Widerstand auslöse. Dabei wird übersehen, daß bereits das Wort Bevormundung ein geringschätzendes Verhalten ausdrückt, der erwähnte Widerstand womöglich nicht eine Reaktion auf den Lenkungseinfluß, sondern auf die wahrgenommene Herabsetzung darstellt. Wie sehr Schulz v. Thun einer geringen Lenkung den Vorzug gibt, wird ein Satz später deutlich: „In der Erziehung verhindert ein hohes Ausmaß an Lenkung die Entwicklung von Selbständigkeit und Lernen von sinnvollem Gebrauch der Freiheit“ (1991, S. 163). In diesem Zusammenhang wird noch hinzugefügt, daß ein hohes Maß an Lenkung dem Wunsch nach Selbstbestimmung, Eigeninitiative und freier Entfaltung widerspreche.

Während Schulz v. Thun in seiner „Quadratur einer Nachricht“ davon ausgeht, daß jede Mitteilung neben ihrem Beziehungscharakter auch einen Appellcharakter hat, ordnet er das Bemühen, den eigenen Einfluß geltend zu machen, der Beziehungsseite zu. Dies ist umso schwerer nachvollziehbar, weil er dem Wirkungsvollen-Einfluß-Nehmen ein gesondertes, viertes Kapitel einräumt. Dort heißt es: „Die andere Funktion (der Kommunikation) besteht darin, Wirkungen zu erzielen, einen Zustand hervorzubringen, der noch nicht ist oder einen Zustand zu verhindern, der einzutreten droht“ (1991, S. 209). Und wenig später: „Kommunikation dient aber nicht nur dem Ausdruck dessen, was ist, sondern auch der Hervorbringung dessen, was sein soll. Indem ich etwas von mir gebe, möchte ich etwas erreichen, etwas bewirken“ (1991, S. 210). Es ist schwer nachzuvollziehen, warum Lenkungsverhalten einmal dem Beziehungsaspekt zugeordnet wird, und das Verhalten, einen anderen Menschen zu bestimmten Taten zu bewegen (S. 210) Ausdruck eines Wirkungsverhaltens ist und darum der Appellseite einer Nachricht zuzuordnen sei.

Schulz v. Thun erhebt den Anspruch, mit den referierten Dimensionen einen „bedeutsamen diagnostischen Rahmen“ an die Hand zu geben, um den Beziehungsaspekt der zwischenmenschlichen Kommunikation zu beschreiben (S. 163). Als Verhaltenskreuz angeordnet werden so vier Kommunikationsstile postuliert. Dabei werden Begriffe verwendet, die bereits stark vorbelastet und wissenschaftstheoretisch wenig adäquat sind, zumal dem partnerschaftlich-sozialintegrativen Stil unzweideutig



der Vorzug gegeben wird, wenn es heißt, daß dieses Kommunikationsverhalten den anderen als vollwertigen Partner behandelt, ohne zu bevormunden und durch dauernde Vorschriften einzuengen (S. 164). Doch gerade dieser partnerschaftliche Stil muß auf den Lenkungseinfluß verzichten, was verkürzt nichts anderes heißt, als daß wirkungsorientierte Kommunikation nicht partnerschaftlich sein kann.

Wie widersprüchlich dieser „diagnostische Rahmen“ ist, wird an dem aufgeführten Beispiel deutlich, in welchem der patriarchalisch-fürsorgliche Stil als eine Kombination von Lenkung/Bevormundung mit Wertschätzung ausgeführt wird. Reaktion auf die 14jährige Tochter, die kurz vor einer Familienfeier sagt:

„Mutti, ich zieh meine Jeans an, ja?“ —

„Oh, mein Liebling, das paßt heute nicht so gut. Zieh schön deinen schwarzen Rock an, ja?!“

Was an dieser Äußerung wertschätzend sein soll, bleibt ein Rätsel. Zumal Schulz v. Thun ausdrücklich darauf hinweist, daß mit Wertschätzung nicht gleichbleibende Freundlichkeit und In-Watte-Packen gemeint sei, sondern eine respektierende Art, den anderen als vollwertigen Partner auch bei Konflikten und harten Auseinandersetzungen zu achten. Wird der Beispielsatz von seinem Pseudo-Wohlwollen befreit, dann heißt er im Klartext: „Die Jeans paßt zu dieser Feier nicht, zieh (bitte) deinen schwarzen Rock an.“ Fragt man naive Beobachter, mit welchem Oberbegriff sie ein derartiges Verhalten beschreiben würden, kommt mit großer Übereinstimmung die Antwort: „Autoritär“.

Noch grotesker fällt die partnerschaftlich-sozialintegrative Antwort der Mutter aus, wenn Schulz v. Thun sie sagen läßt:

„Oh, ich habe Angst, es sieht nicht feierlich genug aus. Aber du fühlst dich in Hosen einfach wohler, nicht?“

Gerade diese Musterantwort einer idealen Kommunikation entlarvt die von Schulz v. Thun so vehement abgelehnte „Psychologie der ansprechenden Verpackungen“ (S. 16). Vordergründig wird nun der Tochter eine eigene Entscheidung und selbständige Aktivität eingeräumt. Doch tatsächlich muß sie sich mit der „Angst“ ihrer Mutter auseinandersetzen, was zur Folge hat, daß diese „Angst“ dem Wohlbefinden in den Jeans im Wege sein wird, was die Mutter ja wohl auch mit ihrer Äußerung erreichen wollte. Auch hier bleibt unklar, was an dieser Äußerung Ausdruck von Wertschätzung sein soll, zumal die flott formulierte Angst, daß die Jeans nicht feierlich genug sei, eine echte Auseinandersetzung, wie sie doch für die Wertschätzung gefordert wird, vermeidet. Es bedarf für die Tochter keiner sonderlichen Phantasie, sich vorzustellen, daß ihre Mutter in Wirklichkeit Sorge hat, sich mit einer Jeans-Tochter zu blamieren, daß sie befürchtet, sich ob ihrer Erziehungspraktiken rechtfertigen zu müssen. Doch statt genau dies mitzuteilen, fügt sie ihrer „Angst“ hintan: „Aber du fühlst dich in Hosen einfach wohler, nicht!“ Was soll denn die Mutter erwidern, wenn ihre pubertierende Tochter daraufhin sagt: „Klar doch!“ Entweder will sie

die Jeans verhindern, also Einfluß auf die Tochter nehmen, dann wird jede weitere Äußerung, ganz gleich wie sie formuliert sein wird, ein Beleg dafür sein, daß ihre erste Äußerung nicht echt, also auch nicht wertschätzend war, oder sie wird die Jeans hinnehmen und sich dabei mehr oder weniger selbst vergewaltigen, weil sie mit ihren diesbezüglichen Sorgen nun allein dasteht.

Hier muß mit aller Deutlichkeit gesagt werden, daß es nicht verwundert, daß die erwähnten Trainingsseminare zu keinem Erfolg führten. Wenn Schulz v. Thun schreibt, daß im Extremfall die Teilnehmer wertschätzendes, kompromißbereites, verständnisvolles Verhalten zeigten, das aber sehr unecht und regelrecht „antrainiert“ wirkte, weil es durch die entsprechenden Gefühle und die innere Einstellung nicht gedeckt war (S. 167), dann mag das zunächst einmal daran liegen, daß den Teilnehmern ein partnerschaftlicher Umgang als erstrebenswert nahegelegt wurde, und sie im nächsten Zug zu lernen hatten, ihr Bemühen, Einfluß zu nehmen, zu verleugnen. Man kann sich leicht vorstellen, daß eine derartige Vorgehensweise allenfalls zu einer aufgesetzten Verhaltensänderung führt, ja daß der Wunsch, die eigenen Ziele zu erreichen, nur noch besser kaschiert wird. In der Tat ist der von Schulz v. Thun definierte partnerschaftliche Stil lediglich eine „ansprechende Verpackung“. Er räumt ein, daß in seinem Trainingskonzept die Gefahr bestand, eine konzeptgemäße Verpackung einzuüben, ohne die seelische Seite des Geschehens hinreichend zu berücksichtigen (S. 167). Es soll jedoch erwähnt werden, daß Schulz v. Thun in einem 1989 erschienenen Folgeband („Miteinander Reden“, Band 2) zugibt, im Bemühen, die Pädagogik und alle zwischenmenschlichen Beziehungen um alles Direktive zu bereinigen, auch zu ihrer Verarmung beigetragen zu haben. Selbstkritisch resümiert er, ein wenig das Kind mit dem Bade ausgeschüttet zu haben: „Weil wir uns selbst zum „Spiegel-Roboter“ reduzierten, leisteten wir einer neuen Kontaktlosigkeit Vorschub und ließen das nondirektive Verhalten zu einer Masche verkommen“ (1989, S. 186). Der Fehler scheint darin zu liegen, daß ein wünschenswertes Verhalten, nämlich partnerschaftlicher Umgang, mit den falschen Kategorien auf der Grundlage eines schlecht definierten Konstrukts trainiert wurde. Dies blieb nicht ohne Folgen. Menschen, denen es schwerfiel, ihre Wünsche offen und direkt auszudrücken, die sich scheuten, ihre Anliegen so vorzutragen, daß andere appellgemäß reagierten, bemächtigten sich schnell dieser neuen Sprache, die sich als wissenschaftlich abgesichert ausgab. Unter dem Deckmäntelchen der „Partnerschaftlichkeit“ feierte die „Watte-Sprache“ fröhliche Urständ. In der erziehungswissenschaftlichen Ausbildung und dort besonders unter den Sozialpädagogen entwickelte sich eine starke Strömung, die den ausdrucksorientierten Aspekt der Kommunikation favorisierte. Dem Verfasser sind Seminarsituationen wie folgende noch in guter Erinnerung:

„Du, Erika, ich merk' gerade, daß ich das nicht so passend finde, was du vorschlägst, aber wahrscheinlich ist es dir sehr wichtig.“ —

„Echt Du, das macht mich jetzt richtig betroffen.“

„Wir diskutieren jetzt schon so lange an diesem Punkt herum, ohne weiterzukommen, sollten wir ihn nicht besser vertagen? Aber ich spüre gerade, daß ich Euch mit meinem Vorschlag vor den Kopf stoße, ist es ein bißchen so?“

Auch Kollegen bedienen sich dieser lenkungsarmen Sprache: Am Ende einer auf dreißig Minuten begrenzten Gruppenarbeit äußert die Dozentin: „Ich weiß nicht, ob sie mit der Zeit auskommen. Ich nehme gerade wahr, wie eifrig Sie noch in die Arbeit vertieft sind.“ Die Studenten nicken, einige Gruppen sind längst fertig, andere diskutieren zwanzig Minuten weiter.

Allzuhäufig wurde/wird ein derartiges Ausdrucksverhalten mit Ruth Cohns Forderung nach Authentizität bzw. selektiver Authentizität legitimiert (Cohn 1979). Es grenzt schon an einen geistigen Spagat, ausgerechnet Ruth Cohn zu bemühen, die das Chairman-Prinzip zum zentralen Postulat ihrer TZI-Methode macht und immer wieder darauf hinweist, daß die Selbstverantwortung den einzelnen verpflichte, für sich zu sorgen, aktiv zu handeln und entsprechend Einfluß auszuüben. Viele der von Tausch & Tausch sowie Schulz v. Thun angeführten Beispiele einer gelungenen, weil lenkungsarmen Kommunikation würde Ruth Cohn entlarven als Ausdruck eines indirekten Anspruchs unter gleichzeitiger Vermeidung einer persönlichen Aussage.

Obwohl Schulz v. Thun selbstkritisch einräumt, daß die 110%ige Weitergabe des von Tausch & Tausch favorisierten „nondirektiven Ansatzes“ dazu beigetragen habe, „eine Schwäche zu kultivieren und ideologisch zu vergolden“ (1989, S. 186), hat dies noch zu keiner Korrektur in neueren Auflagen geführt. Dies ist umso bedauerlicher, weil Band 1 von vielen Lesern als „Lehrbuch“ betrachtet und behandelt wird. Zwar wird dort der offene Appell als Heilmacher einer kranken Kommunikation bezeichnet (1991, S. 249), dennoch begünstigt seine Definition von partnerschaftlichem Umgang (als eine Mischung aus Wertschätzung unter Vermeidung von Lenkung) erhebliche Mißverständnisse. Wer sich einer so verstandenen Partnerschaft befleißigt, vermeidet Verantwortung und eine mögliche Zurückweisung. Zur Illustration sei ein weiteres Beispiel angefügt, das dem Verfasser jüngst in einem seiner Seminare widerfuhr:

Eine Studentin (10. Semester Pädagogik, Schwerpunkt Sozialpädagogik) hatte eine dreistündige Seminareinheit vorbereitet und durchgeführt. Ihre Scheu vor klaren Anweisungen führte die Seminargruppe in ein heilloses Durcheinander. Im Abschlußgespräch äußerte ich ihr gegenüber: „Ich hatte den Eindruck, daß Sie aus irgendwelchen Gründen davor zurückschrecken, den Kommilitonen zu sagen, wie Sie sich Ihre Einheit vorgestellt hatten.“ — „Ja, ich kann doch den anderen nicht einfach meinen Willen aufzwingen.“ — „Das erscheint Ihnen geradezu ungeheuerlich.“ — „Ha ja, das wäre ja auch autoritär.“ — „Mit anderen Worten, Sie möchten in jedem Fall vermeiden, auf irgendeine Weise autoritär zu wirken. Was mich dabei stutzig macht, ist Ihre Sicherheit, mit der Sie davon ausgehen, daß Sie anderen automatisch Ihren Willen aufzwingen, wenn Sie unmißverständlich mitteilen, was Sie sich vorgestellt haben.“ — „So krass würde ich das nicht ausdrücken.“ — „Okay, dann können wir uns ja jetzt im nachhinein überlegen, was

passiert wäre, wenn Sie Ihre Kommilitonen ganz bewußt in die Richtung gelenkt hätten, die Sie sich ja zuvor als geeignet vorgestellt hatten.“ — „Ich weiß auch nicht, aber vielleicht hätten einige das abgelehnt oder ihre Vorstellungen dagegen- oder gar durchgesetzt.“

Es entsteht der Eindruck, als ob die Ablehnung eines Lenkungsanspruchs weniger aus einer reflektierten Vermeidung autoritären Gehabes resultiert, als vielmehr durch die Sorge geprägt ist, sich mit der Formulierung der eigenen Vorstellungen eine Abfuhr einzuhandeln. Mit anderen Worten: Der Verzicht auf Lenkung stellt auch eine Konfliktvermeidungsstrategie dar, bei der ein mögliches Kränkungsrisiko minimiert wird.

Schulz v. Thun führt die Mißerfolge seiner Trainingsseminare darauf zurück, daß partnerschaftliches Verhalten nicht einfach durch Umlernen entsteht. Seiner Ansicht nach liegen die Ursachen für Kommunikationsfehler in einem tief eingewurzelten Bereich der Gesamtpersönlichkeit, woraus er den Schluß zieht, daß Selbsterfahrung Vorrang vor dem Einüben von Verhaltensweisen habe (1991, S. 167). Dem muß entgegen gehalten werden, daß hier ein gravierender methodischer Fehler vorliegt. Da beide Verhaltensdimensionen zugleich Bestandteil des Trainings waren, wurde eine Veränderung in beiden Variablen angestrebt (also von der Geringschätzung zur Wertschätzung und von der Lenkung zum Einräumen von Freiheit). Ganz anders fallen die Trainingsergebnisse aus, wenn Veränderungen nur in einer Variablen — und zwar Wertschätzung-Geringschätzung — angestrebt werden. Hier zeigt sich, daß die Teilnehmer ein respektierendes Verhalten um so eher an den Tag legen, als sie keine Abstriche an ihrem Lenkungsanspruch vornehmen müssen. Eine derartige wertschätzende Lenkung bringt zunächst zum Ausdruck, daß dem Partner ein Recht auf seine Position zuerkannt wird, und er darum ein ebenso vollwertiger Partner ist, wie man selbst für sich den Anspruch erhebt, der eigenen Position Geltung zu verschaffen. Trainingsteilnehmer äußern immer wieder, wie sehr sie die Erfahrung überrascht, mit welchem vergleichsweise „einfachen Mittel“ Gesprächspartner bei kontroversen Auseinandersetzungen zum Zuhören zu bewegen seien, was zweifellos eine unabdingbare Voraussetzung für einen konstruktiven Dialog darstellt. Echte Partnerschaft entsteht dadurch, daß zu Beginn einer Auseinandersetzung noch nicht entschieden ist, wer sich in diesem Fall durchsetzen wird. Wenn Partnerschaft als wertschätzende Lenkung definiert wird, lauten Teilnehmerantworten auf das Musterbeispiel mit der 14jährigen Tochter, die ihre Jeans auf eine Familienfeier anziehen möchte, etwa so:

„Okay, Du möchtest gern Deine Jeans anziehen und ich möchte gern eine Auseinandersetzung über Erziehungspraktiken mit Tante Sonja vermeiden.“

Oder: „Daß Du Dich in Deiner Jeans wohl fühlst, steht außer Zweifel. Mir ist es peinlich, wenn deswegen die Verwandtschaft tuschelt.“

In diesen Äußerungen wird der Tochter zugebilligt, aus welchen Gründen auch immer eine Jeans für das geeignete Kleidungsstück zu

halten. Gleichzeitig wird jedoch unmißverständlich zum Ausdruck gebracht, was man selbst gern möchte, wohin die Tochter also gelenkt werden soll. Dabei handelt es sich ganz sicher nicht um den „schwarzen Rock“, sondern um das Vermeiden von Tuscheln bzw. einer Auseinandersetzung über Erziehungspraktiken.

Eine wertschätzende Lenkung wird kaum Reaktanz provozieren, weil ein derartiges partnerschaftliches Verhalten echte und nicht nur sprachliche Reversibilität zum Ausdruck bringt. Die Anerkennung der kontroversen Position geht einher mit der Aufforderung, die eigene Position gleichfalls gelten zu lassen. Wie die Entscheidung letztlich ausfällt, wird der weitere Dialog zeigen. Bambeck läßt den Dialog mit der Tochter so fortfahren:

„Ich kann verstehen, daß du dich in Jeans wohler fühlst, aber ich hätte lieber, daß du einen Rock anziehst.“

„Nur weil du ein Spießbürger bist, möchtest du, daß ich einen Rock anziehe.“

„Mir geht es auf die Nerven, wenn du mich in dieser Weise herabzusetzen versuchst, genauso wie es dich ärgern würde, wenn ich dir vorwerfe, daß du diese gammelige Jeans nur anziehen willst, weil es derzeit in ist. Weil du mir wichtig bist, nehme ich es ernst, daß du lieber die Jeans anziehen willst, aus welchen Gründen auch immer. Und das gleiche wünsche ich mir von dir, daß auch du meinen Wunsch ernst nimmst, ohne mich abzuwerten.“

„Na schön, aber dann gib wenigstens zu, daß es dir was ausmacht, was die anderen Leute sagen könnten.“

„Stimmt. Es macht mir was aus, wenn die anderen Leute über mich oder dich lästern. Ich steh' da nicht drüber. Und ich hab' Vorstellungen und Normen, die mir wichtig sind und die dir unsinnig erscheinen. Genauso wie du deine Vorstellungen und Normen hast, die mir oft unsinnig erscheinen. Doch das ist nicht der Punkt. Der Punkt ist, daß ich deine Wünsche ernst nehmen möchte, weil du mir wichtig bist, und ich gerne hätte, daß du in gleicher Weise mir gegenüber empfindest und mit mir umgehst.“

„Was glaubst du, was ich morgen in der Schule zu hören kriege, wenn mich auch nur einer im Biederlook sieht. Die sitzen doch alle im Café Venezia und sehen mich doch, wenn wir in die Kirche gehen.“

„Siehst du, das ist dein Problem; und meins ist, daß die ganze Verwandtschaft sich den Mund über dein Aussehen zerreißen würde. Hast du eine Idee, wie wir unser Problem lösen könnten?“ (Bambeck 1988, S. 187f.).

Soweit dieses Beispiel.

Für die weitere Betrachtung kann es hilfreich sein, das bekannte Verhaltenskreuz anders zu interpretieren (vgl. Abb. 1)

Wenn der lenkende Einfluß mit Geringschätzung kombiniert wird, ergibt sich der vertraute *autoritäre* Stil. Wenn bei gleicher Geringschätzung die Freiheit des anderen unbeeinflusst bleibt, so führt dies zu einem Verhalten, das als Gleichgültigkeit oder *laisser faire* bezeichnet wird. Das Gegenteil des autoritären Verhaltens ist der Verzicht auf Lenkung, also Einräumen von Freiheit bei gleichzeitiger Wertschätzung, dies führt jedoch nicht zu der von Tausch & Tausch propagierten Selbstbestimmung durch Vermeiden jeglicher Lenkung, sondern in seiner reinsten Form zum *antiautoritären* Stil, einem Kunststil, den es im normalen Umgang kaum gibt, weil Menschen fast unausgesetzt einander beeinflussen wollen. Bleibt schließlich die Kombination aus Lenkung

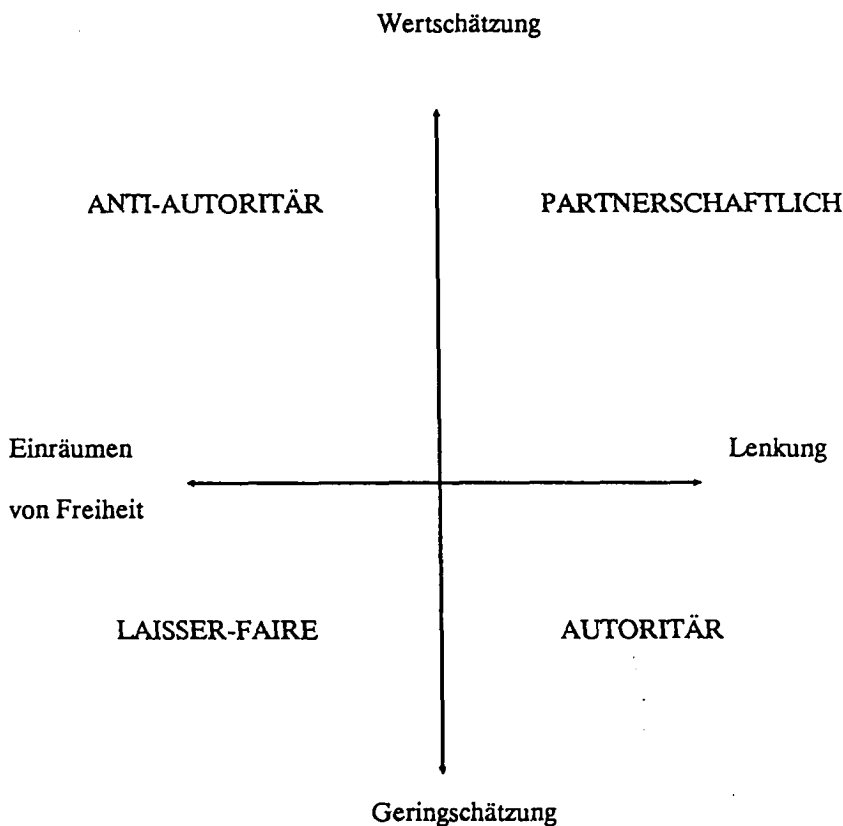


Abbildung 1: Verhaltenskreuz

und Wertschätzung, was auch als *partnerschaftlicher* Stil bezeichnet wird. Bei wertschätzender Lenkung wird dem Gegenüber grundsätzlich ein anderer Standpunkt zugestanden, ohne daß darunter die Wertschätzung leidet; gleichzeitig wird der eigene Standpunkt entschieden vertreten, denn bei aller Wertschätzung darf die Fremddachtung nicht soweit führen, daß die eigene Position aufgegeben wird. Doch genau dies waren und sind bis heute die zu beobachtenden Folgen einer falsch verstandenen Partnerschaftlichkeit. So nimmt es kaum Wunder, daß sich mancher Anhänger eines sozial-integrativen Umgangs gemäß Tausch'scher Schule mit folgender Aussage schwer tut:

- Fremddachtung darf nicht auf Kosten der Selbstachtung gehen.

Diese Forderung sei mit einem knappen philosophischen Exkurs untermauert: Nach Hegel unterscheidet sich der Mensch vom Tier dadurch, daß er die Begierde anderer Menschen begehrt, das heißt „anerkannt“ werden will. Vor allem will er als menschliches Wesen anerkannt werden, als ein Wesen, das einen gewissen Wert, eine gewisse

Würde besitzt. Zusätzlich hat der Mensch jedoch das Bedürfnis, daß nicht nur sein Eigenwert sondern auch der Wert der Menschen, Dinge oder Prinzipien anerkannt wird, die er selbst für wertvoll hält. Diese Fähigkeit, dem Selbst einen bestimmten Wert beizumessen und Anerkennung dieses Wertes zu fordern, wird gemeinhin Selbstachtung genannt. Plato läßt in seiner Politeia die Fähigkeit zur Selbstachtung aus dem Thymos (Gefühl — Emotion) genannten Teil der Seele erwachsen. Sie ist eine Art angeborener Gerechtigkeitsinn. Mit dem Bedürfnis nach Selbstachtung und Anerkennung gehen die Emotionen von Wut, Scham und Stolz einher. Plato läßt Wut entstehen, wenn man für weniger wert behandelt wird, als es der eigenen Einschätzung entspricht, Scham, wenn man entgegen der eigenen Selbstachtung lebt und Stolz, wenn man dem eigenen Wert entsprechend beurteilt wird. So betrachtet, produziert eine Fremddachtung auf Kosten der Selbstachtung das Gefühl von Scham, während mangelnde Wertschätzung durch andere zu den Emotionen von Ärger und Wut führt. Daraus wird noch einmal mehr deutlich, wie sehr die Selbstachtung eines anderen von dessen Wertschätzung abhängt.

Es wurde bereits angeschnitten, daß die Lenkungsdimension das Was eines Vorgehens, also den Inhaltsaspekt zu erfassen bemüht ist und die Dimension Wertschätzung-Geringschätzung sich dem Wie widmet, also den Beziehungsaspekt verfolgt. Dieses Vorgehen findet sich auch im sozio-technischen Ansatz zur Mitarbeiterführung, den Blake und Mouton mit ihrem Managerial Grid wesentlich geprägt haben (1986). Das Verhaltensgitter ist ein Instrument der modernen Führungslehre und dient der praktischen Analyse von Führungsformen. Die eine Dimension dieses Modells betrifft „Produktivität“, gemeint als Betonung des Erreichens der Sachziele und mit der hier diskutierten Lenkungsdimension vergleichbar, die andere Dimension heißt „Pflegerische Beziehungen“, gemeint als Betonung der zwischenmenschlichen Bedürfnisse und mit der Dimension Wertschätzung-Geringschätzung vergleichbar (1986, S. 30). Dieses zweidimensionale Modell wird zwar üblicherweise als Gitter dargestellt, kann aber zur leichteren Vergleichbarkeit ebenso als Koordinatenkreuz angeordnet werden. Es ergeben sich dann ebenfalls vier Beeinflussungsstile:

Großes Interesse an der Produktivität bei gleichzeitig geringem Interesse am Menschen entspricht dem *autoritären* Führungsverhalten und führt nach Blake und Mouton zu hoher Arbeitsleistung in Verbindung mit schlechter Arbeitsatmosphäre.

Geringes Interesse an der Produktivität und gleichzeitig geringes Interesse am Menschen entspricht dem *„laisser-faire“* Führungsverhalten und erzeugt eine mäßige Atmosphäre in Verbindung mit niedriger Arbeitsleistung (vgl. Roehrle, Stroebe 1980, S. 77).

Kümmert sich die Führungskraft wenig um die Produktivität, doch viel um den Mitarbeiter, wird also ein Gefühl der Zufriedenheit auf Kosten

der Produktivität erzielt, so prechen Blake und Mouton vom *karitativen* Führungsverhalten, einem Kunst-Stil, der dem hier bereits erwähnten *anti-autoritären* Verhalten vergleichbar ist.

Wird ein Höchstmaß an Produktivität mit großer Aufmerksamkeit für die Belange der Mitarbeiter verbunden, führt dies zum *kooperativen* Führungsverhalten, das nach Blake und Mouton zu einer hohen Arbeitsleistung von engagierten Mitarbeitern führt und dem partnerschaftlichen Führungsstil entspricht.

Blake und Mouton haben zahllose Manager trainiert und in einer Reihe von Untersuchungen den Nachweis erbracht, daß ihre Kursteilnehmer durch Schulungsmaßnahmen zu einem Verhalten geführt werden können, das dem hier besprochenen Konstrukt einer wertschätzenden Lenkung entspricht (vgl. Blake, Mouton 1978, sowie Kälin, Müri 1989). In Anlehnung an das Managerial Grid von Blake und Mouton sind Hall und Williams (1981) der Frage nachgegangen, wie sich Grundeinstellung, Beeinflussungsstrategie und Ergebnisbewertung auf den gelenkten Organisationswandel auswirken. In ihrem Verhaltensgitter lautet die eine Dimension „Orientierung auf Anpassung“, was mit der hier diskutierten Lenkung verglichen werden kann, während die andere Dimension mit „Orientierung auf Einsicht“ beschrieben wird und sich gut mit der Dimension Wertschätzung-Geringschätzung vergleichen läßt. Wertschätzende Lenkung wird von Hall und Williams als „Veränderung durch Überzeugung“ bezeichnet: „Da Verhalten gelernt wird, kann es durch Neulernen verändert werden. Der Berater hat die Aufgabe, Bedingungen zu schaffen, unter denen man die Folgen des gegenwärtigen Verhaltens erkennt und die Brauchbarkeit neuer Verhaltensweisen in realistischen Situationen erkunden kann. Anpassung gründet sich dann auf Überzeugung“ (Hall, Williams 1981, S. 3). Das von Hall und Williams entwickelte Testinstrument eignet sich hervorragend, um Interventionsstrategien aufzudecken. In einer Reihe von Schulungsveranstaltungen hat der Verfasser mit diesem Instrument gearbeitet. Dabei zeigte sich übereinstimmend, daß der favorisierte Stil eines „Veränderns durch Überzeugen“ zu Beginn von Trainingsveranstaltungen selten bis nie auftrat, jedoch bei Gruppen, die sich mindestens drei Tage lang mit dieser Thematik auseinandergesetzt hatten, zur Regelstrategie avancierte. Dabei ist es immer wieder faszinierend zu beobachten, wie schnell Trainingsteilnehmer einen wertschätzenden Umgangsstil erlernen können, wenn ihnen deutlich wird, daß die Bestätigung eines möglicherweise kontroversen Standpunkts mit keinerlei Abstrichen an der eigenen Position einhergehen muß. Dieser Lernprozeß wird noch besonders gefördert, wenn die Teilnehmer in Übungsgesprächen die Erfahrung machen, wie leicht sie ihren Standpunkt aufzugeben oder zu modifizieren bereit sind, sobald dieser vom Gegenüber bestätigt, also mit entsprechender Wertschätzung bedacht wurde. Bei Aufbaukursen ein Jahr später zeigen die mitgebrachten Beispiele der Teilnehmer, daß der Transfer in die berufliche Praxis ohne



größere Komplikation vollzogen wird. Es wird immer wieder bestätigt, daß die Strategie einer „wertschätzenden Lenkung“ einen praktikablen Problemlösungsansatz darstellt, der versucht, Anpassung und Einsicht zu integrieren und eine überdauernde Veränderung zu erzielen.

## Literatur

- BALTES, P.B.: Methodologische Überlegungen zur Erfassung der Beziehungen zwischen Erwachsenen und Jugendlichen. In: Hermann, T. (Hrsg.): Psychologie der Erziehungsstile. Hogrefe, Göttingen 1966, S. 204-212.
- BAMBECK, J.J.: Seminar. Gabler, Wiesbaden 1988.
- BECKER, W.C.: Consequences of different kinds of parental discipline. In: Hoffman, M.L./Hoffman, L.W. (Hrsg.): Review of Child Development. New York 1964, Band 1, S. 169-208.
- BLAKE, R.R.; MOUTON, J.S.: The new managerial Grid. Gulf Publishing Comp., Houston, Texas 1978.
- dies.: Führungsstrategien. verlag moderne industrie, Landsberg 1986.
- COHN, R.: Interview mit Ruth Cohn. In: Psychologie heute. 1979, Nr. 3.
- HALL, J.; WILLIAMS, M.S.: Beraten, Beeinflussen, Verändern. Bratt Institut für Neues Lernen GmbH, Karlsruhe-Goch 1981.
- KÄLIN, K.; MÜRI, P.: Sich und andere führen. Ott Verlag, Thun 1989.
- ROEHRLE, A.; STROEBE, R.W.: Erfolgreich und flexibel führen durch sichere Einschätzung von Person und Situation. WEKA-Verlag, Kissing 1980.
- SCHULZ v. THUN, F.: Miteinander reden: Störungen und Klärungen. Rowohlt, Reinbek 1981, 1991.
- dies.: Miteinander reden: Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. Rowohlt, Reinbek 1989.
- TAUSCH, R.; TAUSCH, A.-M.: Erziehungspsychologie. Hogrefe, Göttingen 1963 (1. Aufl.), 1971 (6. ergänzte Aufl.), 1977 (8. gänzlich neugestaltete Aufl.).
- WATZLAWICK, P.; BEVIN, J.H.; JACKSON, D.D.: Menschliche Kommunikation. Verlag Hans Huber, Bern 1969.
- WEISBACH, C.-R.: Professionelle Gesprächsführung. Beck-Wirtschaftsberater im dtv, München 1992.

Anschrift des Autors:

PD Dr. habil. Christian-Rainer Weisbach, Zentrum für neue Lernverfahren,  
Universität Tübingen, Erziehungswissenschaft II, Münzgasse 11, 7400 Tübingen.