

Führungsverständnis als Schulleiter

René Haefeli

Rüttistrasse 31

3315 Kräiligen

sl.buchholz@schulenthun.ch

Inhaltsverzeichnis

1. Mein Führungsverständnis	1
1.1 Veränderung - Entwicklung	1
1.2 Wer initiiert Entwicklungen bzw. Veränderungen?	2
1.3 Mögliche Wege im Entwicklungs- oder Veränderungsprozess	3
1.4 Organisationale Energie	7
1.5 Meine sechs Führungsprinzipien	8
1.6 TA-Fragestellungen in Bezug auf die Organisation Schule	9
1.7 TA in der Schule	9
1.8 Gewinnbringende Gespräche – Prozesse	11
1.9 Gewinnbringend Reden - Verhandeln	12
1.10 Die Ich-Zustände	13
2. Führungsinstrument Arbeits- und Lernjournal	15
3. Verzeichnisse	16
3.1 Literaturverzeichnis	16

1. Mein Führungsverständnis

Die Transaktionsanalyse ist eine Theorie der menschlichen Persönlichkeit, die darauf abzielt, sowohl die Entwicklung wie auch Veränderungen der Persönlichkeit zu fördern. Sie ist reich an Konzepten, die es mir erleichtern, menschliche Kommunikation zu verstehen, wiederkehrende Verhaltensmuster zu erkennen und Problemsituationen zu klären. Die Transaktionsanalyse bietet in einer anschaulichen Sprache hilfreiche Erklärungsmuster, wenn es um persönliches Wachstum und das Verständnis von Systemen geht. Ich setze Konzepte in meiner Tätigkeit als Schulleiter gezielt ein, vermittele auch theoretische TA-Grundlagen, vor allem an Schulentwicklungstagen, wo ich dies für die Weiterentwicklung des Teams und der Sache als sinnvoll erachte.

1.1 Veränderung - Entwicklung

Zuerst möchte ich den Begriffsunterschied zwischen „Veränderung“ und „Entwicklung“ offen legen. Im Begriff Veränderung sehe ich eine Verhaltensweise, etwas anderes zu tun, ohne in einem systemischen oder in einem sich allmählich und stufenweise entwickelnden Zusammenhang zu stehen. Veränderungen passieren oft sprunghaft, lässt den Menschen oder der Schule oft wenig Zeit auf Assimilation der Inhalte.

Entwicklung hat mehr mit einem inneren Anliegen, steht im Zusammenhang mit „Geschichte“ und „Zukunft“ und steht zeitlich Hand in Hand mit einer inneren Festigung.

Der Entwicklungsansatz ist geprägt durch Freiraum-Geben, Grenzen-Aufzeigen, aktivieren und etwas auch zulassen, wenngleich es vielleicht den eigenen Intentionen nicht voll und ganz entspricht.¹

¹ Vgl. Vogelauer W.. 1999 S. 104 ff.

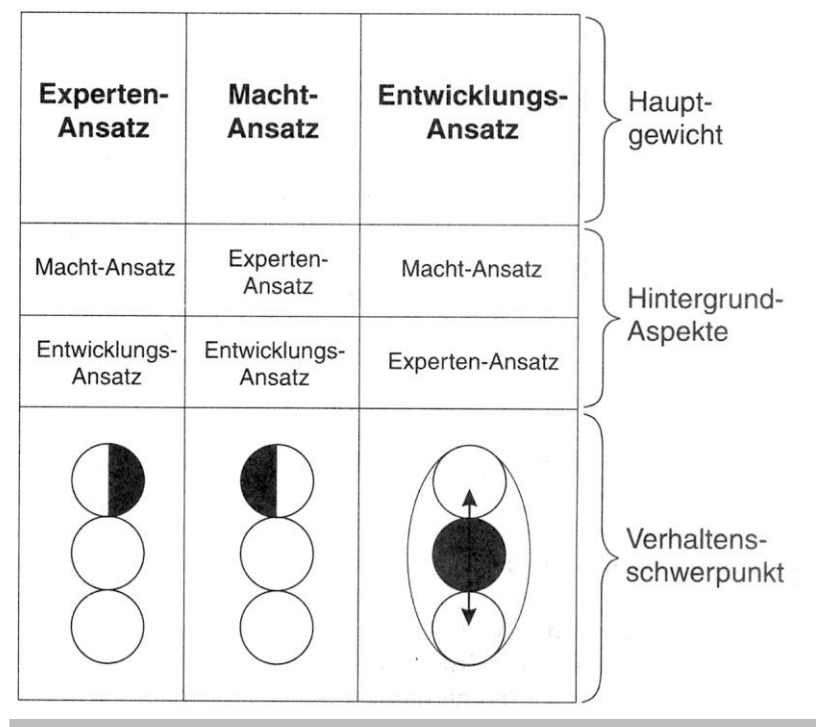


Abbildung 1: Veränderungsansätze und Ichzustände

1.2 Wer initiiert Entwicklungen bzw. Veränderungen?

Veränderungen werden vorwiegend von der ERZ diktiert, während dem Entwicklung von der eigenen Schule selbst initiiert, gesteuert und umgesetzt werden kann. Dass Entwicklung als positiver erlebt wird, ergibt sich aus der Sachlage. Ich sehe in der Schule eine bewusstes „miteinander gehen“ von Veränderung und Entwicklung als befruchtend und belebend, wenn dies als Chance für sich selbst und die Schule mit ihrem Umfeld erkannt wird. Hier kann ich als Schulleiter sehr viel zur Steuerung beitragen, indem ich mir in der Vorbereitung bewusst Gedanken mache, die nötigen Impulse hole und so „Lust auf Veränderung/Entwicklung“ bei den andern wecke.

Da im Entwicklungs-Ansatz der Verhaltensschwerpunkt im „ER“ liegt, wird er von allen Beteiligten weit besser akzeptiert als der Macht-Ansatz oder der Experten-Ansatz, weil der eher aus dem nährenden bzw. kritischen Eltern-Ich stammt.

Um sich als Organisation weiterzuentwickeln und nicht immer dasselbe zu tun und damit mittelfristig an Qualität einzubüssen, ist der **Freiraum** der einzelnen Individuen im Lehrerinnen- und Lehrerteam und der Gesamtorganisation der Schule sehr wichtig. Als Schulleiter ist es mir deshalb wichtig, dass die Schule und das Team genügend Freiraum erhalten, also möglichst **autonom** handelt und damit die besten Voraussetzungen zur bewussten Weiterentwicklung erhalten. Diesem Ziel komme ich am nächsten, indem meine Visionen als Schulleiter den Intensionen der ERZ immer einen Schritt voraus sind und damit dem Team und der Gesamtorganisation Schule die Möglichkeit gebe, selbst zu entscheiden, wie weit wir uns mit dem Thema einlassen wollen, wie vertieft wir es behandeln wollen. Erfolgt Haefeli René – Bostudenstrasse 14 – 3600 Thun – sl.buchholz@schulenthun.ch

später per Verordnung eine Veränderung, die wir an unserer Schule jedoch bereits im Entwicklungsprozess erarbeitet haben, wird der Widerstand wesentlich geringer ausfallen und die notwendigen Veränderungen schnell einmal als realisierbar eingestuft. Das Team kann somit besser auf der Sachebene (ER-ER) argumentieren und ins Sachgeschäft einsteigen, Widerstand wird deutlich geringer.

In der TA gehören die drei Begriffe **Intimität**, **Spontaneität** und **Bewusstheit** zu den Grundkompetenzen.

Bewusstheit: Ich bin mich selbst und nicht so wie es andere gerne haben möchten oder mich gelehrt haben, ich kann mein Verhalten, meine Wirkung gegen innen und aussen wahrnehmen, interpretieren, fühlen und ausdrücken

Spontaneität: Ich kann mich und meine Gefühle im Moment „situativ“ und „angemessen“ zeigen

Intimität: Offenheit und Vertrautheit sind wichtige Eckpfeiler der Intimität. Ich bin im Austausch mit anderen Mitmenschen frei von „Hintergedanken“. (gemäss TA Spiele². und verdeckte Transaktionen³).

Die Gegenüberstellung der Grundkompetenz nach LP 95 und gemäss TA finde ich sehr aufschlussreich und für mich als Schulleiter hilfreich. Für die Teamentwicklung sind beide Formen zur Erlangung von Autonomie⁴. wichtig und zu berücksichtigen.

1.3 Mögliche Wege im Entwicklungs- oder Veränderungsprozess

– **Interesse kontra Position**

Ich frage nicht nach Position sondern nach Interesse. ⇒ Warum haben wir ein Leitbild, was wollen wir mit dem LB erreichen? Wozu dient uns als Team das LB? Was bringt jedem einzelnen das LB

Führe also keinen Streit um den Standpunkt, denn „jeder hat aus seiner Sicht recht“

Wir versuchen also nach Lösungen, die die Interessen beider Seiten einbeziehen, unterbreiten Vorschläge und bitten um Kritik. Anschliessend gebe ich der anderen Seite meine Anerkennung

– **Ansammeln von unguen Gefühlen vermeiden**

“Rabattmarken sammeln“⁵. heisst, unguete Gefühle ansammeln, bis es zum Eklat kommt, jedoch in einer Heftigkeit, die der momentanen Situation nicht angepasst ist.

² Vgl. Stewart i. Joines V. Herder.. 1990 S. 331 ff.

³ Vgl. Meier-Winter Th. LCH. 1994 S. 150 ff.

⁴ Vgl. Stewart i. Joines V. Herder.. 1990 S. 27

⁵ Vgl. Meier-Winter Th. LCH. 1994 S. 326 ff.

„Rabattmarkensammler“ stören das Klima im Team empfindlich, deshalb ist wichtig, jede Störung mit Ich-Botschaft unverzüglich anzusprechen

– **Gegenseitige Vereinbarungen**

Ein Vertrag besteht aus zwei deckungsgleiche „Willenserklärungen“. Vor einem Gespräch, einem Projekt, eines Prozessbeginns, etc. ist es wichtig, durch gegenseitige Vereinbarungen den Ablauf, die Zeitstrukturierung, den Inhalt und allenfalls die Umgangsformen zu klären und schriftlich festzuhalten

1. Gegenseitige Vereinbarungen (TA-Vertrag/Abmachung)
2. den Streitpunkt artikulieren
3. Legitimität und Annehmbarkeit hinterfragen

Weiter kann es von Vorteil sein, die Taktik während des Gesprächs zu erkennen. Um diese auszuschalten genügt es meistens, wenn ich diese erkenne. (Nur die Taktik und nie die persönliche Integrität in Frage stellen)

– **Bezugsrahmen**

Der Bezugsrahmen ist die eigene „Brille“, durch die wir die Welt eingeschränkt sehen. Dieser vorerst eingeschränkte Bezugsrahmen lässt sich jedoch erweitern. Vorausgesetzt, dass die Person die Grundposition „Ich bin o.k. – du bist o.k. einnimmt. **Aktiv zuhören** und interessiert/neugierig nachfragen, bis die Sichtweise des andern verstanden ist.

– **Praxis des aktiven Zuhörens**

Unter aktivem Zuhören verstehe ich, dass ich mich aktiv mit dem Bezugsrahmen - also der Sichtweise des anderen - auseinandersetze. Mir ist sehr bewusst, dass ich nur eine eingeschränkte Sichtweise habe, und ich bemühe mich nun, mich an die Seite des anderen zu stellen und die Welt durch seine Brille zu sehen.

Ich aktiviere mein Erwachsenen-Ich und speichere alle Informationen des anderen. Zur Vergewisserung, ob ich alle Informationen aus der Sicht des anderen korrekt aufgenommen habe, mache ich gelegentlich eine Pause und antworte beispielsweise: „Ich möchte jetzt einmal zusammenfassen: Bis jetzt habe ich folgendes verstanden“ Wenn der andere sich von mir nicht richtig verstanden fühlt, kann er hier korrigierend eingreifen, bis mein Informationsstand - auch aus seiner Sicht - korrekt ist.

Parallel dazu aktiviere ich möglichst auch mein freies Kind-Ich. Damit bleibe ich neugierig und hochgradig interessiert; denn das Einsteigen in den Bezugsrahmen eines anderen ist und bleibt eine spannende Sache und macht immer wieder Spass. Beim aktiven Zuhören ist das Erwachsenen-Ich und das freie Kind-Ich beteiligt.

Während des gesamten Gespräches überprüfe ich ferner meine Grundeinstellung: „Ich bin o.k. - Du bist o.k.“ Sobald ich feststelle, dass ich
Haefeli René – Bostudenstrasse 14 – 3600 Thun – sl.buchholz@schulenthun.ch

andere Ich-Zustände aktiviere, weiss ich, dass der Prozess des aktiven Zuhörens unterbrochen ist. Wenn ich beispielsweise nur vorgebe zuzuhören, ist mein rebellisches Kind-Ich aktiv. Wenn ich innerlich denke: „Was will der denn, der hat doch sowieso keine Ahnung“ oder: „So ein Quatsch“, ist mein kritisches Eltern-Ich aktiv. Wenn ich dies feststelle, besetze ich bewusst mein Erwachsenen-Ich und schreibe mir die Informationen, die mir der andere gibt, auf. Mitschreiben ist eine sichere Methode, stabil im Erwachsenen-Ich zu bleiben.

Aktives Zuhören signalisiert dem Gesprächspartner: „ Du bist o.k.“ Es zeigt ihm, dass ich an ihm interessiert bin. Es lässt ihn dauernd erkennen, dass ich mich intensiv bemühe, ihn auch richtig zu verstehen. Es dokumentiert ein hohes Mass an Zuwendung.

Aktives Zuhören ist eine hervorragende Methode bei kontroversen Auseinandersetzungen. Es signalisiert dem Einzelnen, dass er ernst genommen wird und dass ich mich intensiv mit ihm beschäftige. Der Emotionspegel senkt sich schlagartig; denn im Regelfall werden Erwachsenen-Ich-Zustände aktiv. Vergleichsweise schnell sind dann Sachdiskussionen möglich. Die daraus resultierenden Entscheidungen sind tragfähig, weil die einzelnen dahinter stehen.

– **Verantwortung übernehmen**

Erst wenn ich innerlich bereit bin, meine Anteile an Auseinandersetzungen an Misserfolgen aber auch an meiner ganz persönlichen Situation zu übernehmen, erst dann kann ich wirklich einen Schritt weiter in Richtung erfolgreicher Kommunikation oder in Richtung Erfolg schlechthin machen.

– **Blumenstrategie**

Die Blumenstrategie⁶ lässt sich sehr wirkungsvoll einsetzen, wenn uns die Gesprächspartner auf unsere Fragen ausweichen.

Die Strategie ist, in einer grösseren oder kleineren Kurve immer wieder zurück auf das Thema zu führen. Dabei ist wichtig, dass ich sehr behutsam vorgehe, es darf kein Unterton von Schärfe, Ärger, Überheblichkeit mitschwingen, sonst leite ich anstelle eines Erfolgs das nächste „Spiel“ ein.

Graphisch entsteht dann eine Blume.

⁶ Vgl. Schmidt R.. Paderborn. Junfermannsche Verlagsbuchhandlung. 1998 S. 326 ff.

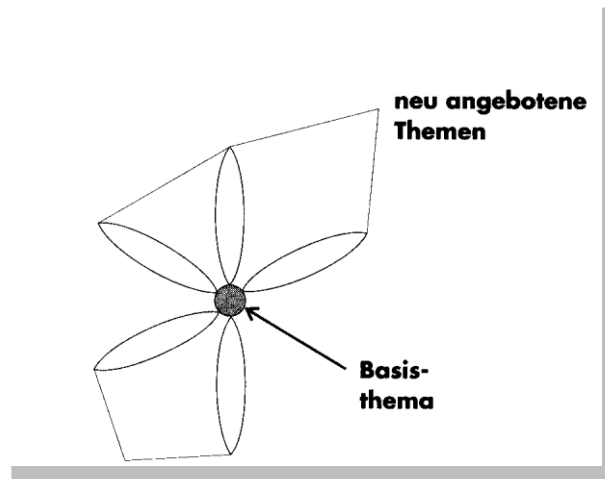


Abbildung 2: Blumenstrategie

– Zwischenmenschliche Transaktion

Nach dem Gesetz der Aktion und Reaktion ist die Wahrscheinlichkeit gross, falls ich mein Verhalten ändere, ich bei meinem Gegenüber auch eine veränderte erhalte. Vielleicht nicht beim ersten Mal und vielleicht auch nicht sofort. Dann gilt es, erneut mit verändertem Verhalten zu agieren. Im Regelfall aus einem anderen Ich-Zustand

Zu vermeiden sind:

- Ja-Aber-Spiele (Hier befindest du dich meist im Dramadreieck⁷)
- Psychologische Kriegsführung: Stehe ich unter Stress, wenn ja warum? ⇒ dann gleich Änderung herbeiführen
- Persönliche Angriffe: Erkennen – benennen. Gelingt mir das, kommen diese nur noch selten vor
- Drohung: meistverwendete Taktik
- Nachschieben von Erwartungen/Forderungen
- Bewusst extreme Forderungen einnehmen
- Ich lege mich fest und gebe nicht nach, ein Nachgeben ist von vornherein ausgeschlossen
- Zum Opfer werden. Intervention: Ich möchte gerne die Spielregeln für unser Tun kennen. Wollen wir beide eine Lösung möglichst rasch oder wollen wir feilschen, so dass der Eigensinnigere gewinnt?
- Verdeckte Transaktionen⁸: Ansprechen, wenn ich das Gefühl habe, die Antwort, die ich bekommen habe, entspricht nicht dem was ich fragte oder die Aussage betrifft etwas anderes als dem, was angesprochen wurde

⁷ Vgl. Meier-Winter Th. LCH. 1994 S. 346 ff.

⁸ Vgl. Meier-Winter Th. LCH. 1994 S. 150 ff.

1.4 Organisationale Energie

Die vier Zustände der Organisationalen Energie



4

Abbildung 3: organisationale Energie

Merkmale der produktiven Trägheit

- Ausrichtung der Emotionen, Aktivitäten und mentalen Zustände auf die Erreichung gemeinsamer Ziele
- Hohes Aktivitätsniveau
- Begeisterung, Stolz
- Flow-Erleben
- Hohes Interaktionsniveau
- Erhöhte Geschwindigkeit von Arbeits- und Veränderungsprozessen
- Mittelpunkt: Gemeinsame Problemlösungen
- Schnelle Informationsweitergabe
- Hohe Ressourcenmobilisierung
- Hohe Kooperation
- Bündelung der Kräfte

Merkmale der angenehmen Trägheit

- Zufriedenheit, Wohlbefinden
- Geringes Aktivitätsniveau
- Schwache emotionale Spannung
- Lehrpersonen sind:
- Geistig weniger agil
- Weniger aktives Mitdenken
- Weniger Austausch untereinander
- Wenig lösungsorientiert
- Gemächliche Veränderungsprozesse
- Keine Einsicht auf Veränderungsnotwendigkeit
- Rechtfertigungsbemühungen des Status Quo

- Routine / eingespielte Gewohnheiten

Merkmale der resignativen Trägheit

- Potenzial nur teilweise mobilisiert
- Interesse an Zielen gering
- Aktivitätsniveau niedrig
- Interaktions- und Kommunikationsintensität reduziert
- Negative Emotionen vorherrschend
- Enttäuschung
- Frustration
- Innere Abkehr / Kündigung / „Dienst nach Vorschrift“
- Lethargie
- Wenig Veränderungskraft und Innovation
- Wenig Selbstwirksamkeitsüberzeugung

Merkmale der korrosiven Trägheit

- Hohes Mass an Aktivität, Wachheit und emotionale Involviertheit aber negative Ausrichtung dieser Energie. Kräfte nicht genutzt für gemeinsame Problemlösung, sondern destruktiv nach innen gerichtet
- Wenig gemeinsame Arbeits- und Veränderungsprozesse sondern interne Kämpfe und mikropolitische Aktivitäten
- Wenig gemeinsame Initiativen / Projekte
- Gegenseitige Ansteckung:
- Feindbilder – Verhärten der Fronten
- Übertriebenes WIR-Gefühl als Abgrenzung
- Empfinden von Ungerechtigkeiten
- Verteilkämpfe - Bedrohungsgefühle

Durch das Sichtbarmachen der organisationalen Energie fühlt sich das Team ernst genommen, erkennt, dass es als Team bewusst selber steuern.

1.5 Meine sechs Führungsprinzipien

Wer als Führer Erfolg haben will, sollte sich laut Rudolph Giuliani an sechs Prinzipien halten:

- **Überzeugende Ideen:**
Möglichst wenige, jedoch einfache, nachvollziehbare Ideen vertreten.
- **Optimismus:**
Die Menschen folgen den Optimisten, nicht den Pessimisten.
- **Mut:**
Ein Leader muss Risiken eingehen.
- **Vorbereitung:**
Wenn man sich vorbereitet, kann man die Risiken am besten einschränken.
- **Teamwork:**
seine Schwächen erkennen und sie durch Know-how von Mitarbeitern füllen.
- **Kommunikation:**
Fehler offen eingestehen → offene und ehrliche Kommunikation

1.6 TA-Fragestellungen in Bezug auf die Organisation Schule

- Welche Glaubenssätze liegen der Organisationskultur zugrunde?
- Welche Ich-Zustände werden in der Organisation bevorzugt und mit Energie besetzt? (siehe auch Kapitel 1.5)
- Welche „Spiele“ werden gespielt, wozu? (SP – SuS; SuS – LP; / LP – LP)
- Wofür gibt es von wem Zuwendung?
- Lob, Stroke, wie geht das Team damit um, Vermeidungskultur/Förderungskultur?
- Welche offenen oder verdeckten Verträge gibt es und wie werden diese erfüllt?
- Was darf man auf keinen Fall tun? (Einschärfungen/Antreiber)
- Was muss man auf jedenfall tun (Einschärfungen/Antreiber)
- Rabattmarken: wie wird gesammelt, Unterschiede in Qualität/Intensität gegenüber einzelnen Lehrpersonen?

1.7 TA in der Schule⁹

Strokes:

Arten: bedingungslose positive, bedingt positive Zuwendung und bedingte negative Zuwendung

Ökonomie: Umgang mit Strokes; sie sind ja in genügender Menge vorhanden

Ich-Zustände

Diagnose: mit Wachsamkeit im Gespräch auf die IZ achten
Vergleichen der IZ mit den vier Grundgefühlen, stimmen sie überein?

Anwenden: Kreisgesichter bei Rückmeldungen, Feedbacks, Analyse von Interventionen

Dramadreieck

Position: im Dramadreieck aufzeigen, erleben, Abläufe aufzeigen beim Besprechen einer Situation. Wie kann ich aussteigen, Möglichkeiten aufzeigen

Miniscript

Antreiber: kennenlernen, bewusst werden

Einschärfungen: Was hindert mich, im Hier und Jetzt konstruktiv, altersgerecht, situativ richtig zu verhalten

Sich o.k. fühlen: das o.k.-Miniscript muss das Ziel sein

Spiele

Analyse: Dramadreieck; Transaktionen in den Ich-Zuständen, liegt symbiotisches Verhalten vor?

Alternativen: ER und „kleiner Professor“ besetzen

Rackets

Analyse: Ersatzgefühle erkennen, liegen Glaubenssätze vor, erkenne ich körperliche Symptome?

Erlaubnisse: Du darfst alle Gefühle haben und diese auch ausleben/zeigen

Grundposition

Einstellung: Ich bin o.k. – Du bist o.k.

⁹ Vgl. Meier Thomas, S. 29 - 31

Analyse: Welche Position nimmt die Lehrperson ein? Lieblingsposition?
 Alternativen: Veränderung zum Positiven
 Erlaubnisse: verstärken des neuen Verhaltens
 Ziel: autonomes Verhalten, Autonomie

Transaktionen

Ziel: offene, freie Kommunikation
 Ich-Botschaften, Bedürfnisse offen anmelden
 Fördern: aktives Zuhören an Sitzungen, in Gesprächen
 Konfrontation: Stimmen Mimik, Gestik mit der Botschaft nicht überein, ansprechen

Passivität

Konfrontieren: passives Verhalten (korrosive und/oder resignative Energie, (Kapitel 1.10, S. 15) ansprechen
 Strokes, Lob: verstärken von positiven Veränderungen, von positivem Verhalten, auch kleinste Schritte beachten

Skript

Erlaubnisse: verstärken des positiven Verhaltens, „du bist wertvoll ...“

Freies Kind

Schulleitung: lässt freies Kind wann immer möglich zu, Lehrpersonen ins freie Kind einladen
 Atmosphäre: Im LehrerInnenzimmer locker sein, Jux und Spass gehören dazu, Gelegenheiten für befreiende Atmosphäre fördern

Rabattmarken

Analyse: Wo und bei welcher Gelegenheit werden Rabattmarken gesammelt
 Beobachtbares Verhalten: Sprechweise, Gestik, Körperhaltung, Bewegung
 Lehrperson im „Verliererskript“ oder im „Gewinnerskript“
 Konfrontation: SL spricht Wahrnehmung mit der notwendigen Sorgfalt an

Erlaubnisse

Analyse: Arbeitsweise, Umgang der Lehrperson mit SuS, KollegInnen, in welcher Form trägt die LP Sorge zu sich? Antreiber? Erkennen der Einschärfungen
 Ziel: bedingte und vor allem auch unbedingte Strokes geben
 SL gibt bewusst „Erlauber“, nachfragen, ob die LP dies annehmen kann

Rituale

Atmosphäre: Rituale spielen eine äusserst wichtige Rolle für die Energie des einzelnen und des Teams und somit der Atmosphäre, die im „Schulhaus“ herrscht.
 Ziel: Rituale bewusst pflegen, AG für die Umsetzung einsetzen, um den Ritualen das nötige Gewicht zu geben

1.8 Gewinnbringende Gespräche – Prozesse

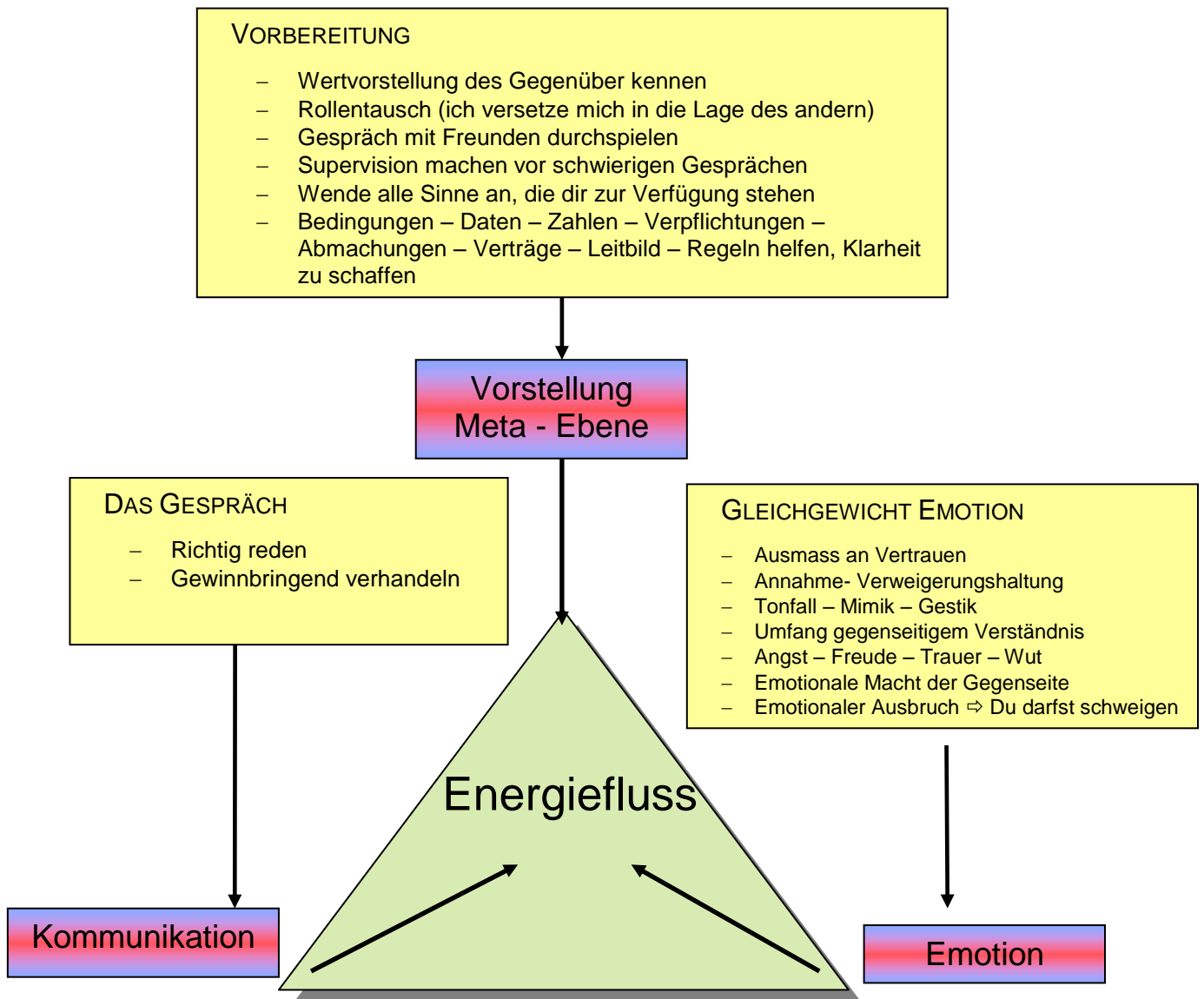


Abbildung 4: gewinnbringende Gespräche

1.9 Gewinnbringend Reden - Verhandeln

Gewinnbringend Reden	Gewinnbringend Verhandeln
<ul style="list-style-type: none"> – Darauf achten, wie oft mir nicht genau zugehört wird – Missverständnisse „erspüren“ (Schulz von Thun) – Aufmerksam zuhören, Rückmeldungen geben (Gesagtes zusammenfassen; ... sie wollen sagen...) – Über <u>meine</u> Beweggründe sprechen (Ich-Botschaften) – Ich muss nicht alles sagen was ich denke – Kommunizieren, welches Ziel ich anstreben will – Anwenden der kognitiven Dissonanz (Ich kritisiere etwas, biete zur Lösung meine Hilfe an ⇒ das Gegenüber will gemeinsam mit mir etwas dagegen tun) – Diskutieren auf der Basis objektiver Kriterien – Sachbezogenes Verhandeln bringt vernünftige Lösungen – Hat man eigene Kriterien zur Lösung, ist ein allfälliges Nachgeben nicht Schwäche sondern Ausdruck von Korrektheit – Gegenseite zu Kritik und Ratschlag einladen <ul style="list-style-type: none"> ○ Was würden sie tun in meiner Position? – Fragen stellen und Macht des Schweigens nutzen <ul style="list-style-type: none"> ○ Fragen anstelle von Statements ○ Warten und schweigen, wenn unzureichend beantwortet ○ Nach jeder Frage eine Pause 	<ul style="list-style-type: none"> – Allgemeine Befürchtungen nicht auf die Absichten des andern schliessen – Gerechter Tadel ist unproduktiv – Gesprächspartner am Prozess beteiligen, so wird das Ergebnis besser akzeptiert – Sagen, was mein Ziel ist – Meine Vorschläge auf das Wertesystem des andern abstimmen – Erfolgt ein emotionaler Ausbruch ⇒ schweigen, Dampf ablassen lassen – Die wichtigsten Interesse sind die menschlichen Bedürfnisse (Maslow-Pyramide: Sicherheit – wirtschaftliches Auskommen – Zugehörigkeitsgefühl – anerkannt sein – Selbstbestimmung) – Interesse der Gegenseite wahrnehmen – Bei Lösungen auf ähnliche Fälle und deren Lösung hinweisen – Faire Verfahrensweisen <ul style="list-style-type: none"> ▪ Z.B. dritte entscheiden lassen ▪ Losziehen – Münze werfen – Verhalte dich wie ein Richter: Suche nach objektiven Grundlagen für deine Entscheidung – Für die Objektivität eine Drittperson, die angesehen ist, beiziehen – Suche nach der besten Alternative, je attraktiver umso grösser meine Macht – Stolperdraht erkennen: Time out geben/verlangen, um nochmals nachzudenken – Weg von Positionsdenken hin zu Sachinhalten <ul style="list-style-type: none"> ▪ Was trage ich dazu bei ▪ Konzentration auf die Handlung der Gegenseite – Lösungsvorschläge von Entscheidungen trennen – Mensch von Problem trennen und Blick hin zu Interesse, Optionen und Bedürfnisse wenden – Persönliche Angriffe erkennen und benennen (Opferrolle vermeiden)

1.10 Die Ich-Zustände¹⁰

Eltern-Ich

Erwachsenen-Ich

Eltern-Ich	kritisch	nährend-fürsorglich	Erwachsenen-Ich	
A. Allgemeines Verhalten	automatisch urteilend und wertend, ironisch, tadelnd, strafend, anklagend, Schuldige suchend, befehlend, autoritär, verbietend, dogmatisch, rechthaberisch, zurechtweisend, Grenzen ziehend	gütig, ermutigend, anerkennend, besorgt, mitfühlend, beschützend, unterstützend, beratend, hilfsbereit, tröstend, verstehend, bemutternd, überfürsorglich, anderen wenig zumutend, anderen alles abnehmend	A. Allgemeines Verhalten	entspannt, sachlich, objektiv, zuhörend, interessiert, emotionslos, konzentriert, aufmerksam, Datensammelnd und verarbeitend, Blickkontakt, aufgeschlossen, Fragen stellend, Alternativen entwickelnd und auswählend, autonom, vergleichend, kooperativ, nachdenklich, empfindsam
B. Formulierungen	„Du musst ...“ „Du sollst nicht!“ „Du darfst nicht.“ „Wie konntest du nur ...“ „Man tut/man tut nicht,“ „Wie oft soll ich dir noch sagen ...“ „Hör auf damit!“ „Moment mal, so lasse ich mich nicht behandeln!“	„Sorg dich nicht.“ „Halb so schlimm.“ „Laß den Kopf nicht hängen.“ „Beruhige dich erst mal.“ „Duschaffst das schon.“ „Armer Kerl!“ „Gut gemacht.“ „Ich kann Sie verstehen.“ „Kopf hoch ...“ „Mach das lieber nicht. Das könnte gefährlich sein.“ „Komm, ich mache das schon für dich!“	B. Formulierungen	Alle Fragen mit: Wie? Was? Wann? Warum? Wer? Wo? Aussagen mit: wahrscheinlich, möglich, verglichen mit, meiner Meinung nach, ich denke, ich glaube, meine Erfahrung, ich werde, usw.
C. Tonfall/Sprechweise	laut oder leise, hart, überheblich, spöttisch, ironisch, zynisch, sarkastisch, scharf, klar, potent	warm, beruhigend, mitfühlend	C. Tonfall/Sprechweise	selbstbewusst (nicht überheblich), sachlich (nicht unpersönlich), neutral, ruhig, leidenschaftslos, klar und deutlich („Nachrichtensprecher“)
D. Gesichtsausdruck	gerunzelte Stirn, kritische Blicke, zusammengepresster Mund, Augenbraunenrunzeln oder hochgezogene Augenbrauen, Naserümpfen, missbilligen des Kopfschütteln, befremdeter Gesichtsausdruck	umsorgend, aufmunternd, zufrieden, glücklich, lächelnd, ängstlich, fürsorglich, interessiert, liebevoll	D. Gesichtsausdruck	Gesicht dem Partner zugewandt, offen und direkt, Lidschlag alle drei bis fünf Sekunden, Blickkontakt, abwägend, nachdenklich, entspannt, aufmerksam, „aktives Zuhören“, häufiger Wechsel des Gesichtsausdrucks entsprechend der Situation
E. Gesten und Körperhaltung	erhobener Zeigefinger, Arme in die Hüfte stemmend, Arme vor der Brust verschränkt, breitbeinig	ausgestreckte Arme, Kopf tätscheln, Hand auf die Schulter legen	E. Gesten und Körperhaltung	unterstreichende, angemessene Gestik, aufrechte Haltung, Wechsel der Körperhaltung, gerade Kopfhaltung (weder gesenkt = K, noch erhoben = EL), Oberkörper nach vorne gelehnt (interessiert)

¹⁰ Vgl. Immer richtig miteinander reden S. 56 - 60.

Kind-Ich

Kind-Ich	frei	angepasst	rebellisch
A. Allgemeines Verhalten	unbekümmert um Umweltreaktionen, spontan, spielerisch, neugierig, schöpferisch, pfiffig, manipulativ, schadenfroh, überschäumend, begeistert, lässig, ausgelassen, tanzend, singend, springend, offen, lustig, traurig, echt, witzig, schamlos, neckend, ungeduldig, egoistisch, voller Energie, phantasiert, ist kreativ	schämt sich, schuldbewusst, vorsichtig, scheu, gehemmt, ängstlich, rücksichernd, beifallheischeind, sich produzierend, resigniert, hilflos, schmollend, folgsam, bescheiden, unsicher, zurückhaltend, niedergeschlagen, überfordert, Gefühle unterdrückend, klagend, gute Umgangsformen, Regeln und Vereinbarungen einhaltend	regt sich über die „Stärkeren oder Autorisierten“ auf, launisch, zieht andere auf, aufsässig, frech, trotzig, wütend, gehässig, störrisch, aggressiv
B. Formulierungen Formulierungen des K sind meist auf die eigene Person gerichtet oder drücken die eigenen Gefühle aus (Ich). (Vokabular des Wollens, Wünschens, Rühmens)	„Ich will/ich möchte, ich hätte gern Superlative („Toll!“ „Klasse!“ „Spitze.“) „Ist mir egal.“ „Ättsch!“	„Ich traue mich nicht.“ „Ich kann das bestimmt nicht.“ „Ich befürchte, ich möchte gern, ich will versuchen.“ „Wenn du meinst?“ „Ist doch nicht meine Schuld.“ „Habe ich das gut gemacht?“ „Ich wollte doch nur ...“ „Warum immer ich?“ „Was sollte ich denn machen?“ Fremd- und Modewörter. „Man muss.“ „Ich sollte.“	„Nun gerade nicht!“ „Lasst mich in Ruhe!“ „Verdammt noch mal!“
C. Tonfall/Sprechweise	meist laut, hoch, übersprudelnd, sich überschlagend, traurig	leise, unsicher, stockend, weinerlich, zerknirscht, niedergeschlagen, devot, quengelnd, klagend, nörgelnd, folgsam, brav	wütend, laut, trotzig, motzend
D. Gesichtsausdruck	zeigt Begeisterung, Erregung, Überraschung, offener Mund, glänzende Augen, verschmitzt, pfiffig, neugierig, Trauer, Tränen	Blick nach unten, zustimmend, zitternde/s Lippen/Kinn, feuchte Augen, nervös, verstohlener Blick, Takt, gutes Benehmen, rücksichtsvoll, verschlagen	verstockt, trotzig, abweisend
E. Gesten und Körperhaltung	angespannter oder entspannter Körper, verspielt, locker, müde, aufgeregt, händereibend	Hand heben, wenn man sprechen will, hängende Schultern, gesenkter Kopf, Knicks, „Diener“, Strammstehen, Achsel zucken, beißt sich auf die Lippen, verkrampft, freundlich, liebenswürdig	angespannt, drohend, trotzig, gesenkter Kopf, verkrampft

3. Verzeichnisse

3.1 Literaturverzeichnis

- *Lehrplan Volksschule* (1995). Bern: Schulverlag BLMV AG.
- Meier-Winter, T. (1994). *Anwendung der Transaktionsanalyse*. Zürich: LCH.
- Schlegel, L. (2007). *Kopendium der Transaktionsanalyse* Zürich: DSGTA.
- Stewart, I., Joines, V. (1990). *Die Transaktionsanalyse*. Freiburg: Herder.
- Schmidt, R. (1998). *Immer richtig miteinander reden*. Paderborn: Junfermannsche Verlagsbuchhandlung.
- Vogelauer, W. (1999 Heft 3). *Zeitschrift für Transaktionsanalyse*. Paderborn: Junfermannsche Verlagsbuchhandlung.
- Haefeli René (2008). *Arbeits- und Lernjournal; Anwendung und Umsetzung im Unterricht mit Lerntheorieteil*. Thun: sl.buchholz@schulenthun.ch