

# 1 Einführung

Wenn ich in das Literaturverzeichnis eines der zahlreichen Bücher zum Thema Gesprächsführung und Beratungskompetenz sehe, stelle ich fest, dass es eine Fülle von Bücher zu diesem Thema gibt, und je länger ich mich mit Gesprächsführung befasse, umso mehr Literatur finde ich.

In meiner Lehrerausbildung in den 1970er Jahren habe ich das alles nicht gelernt. Von jüngeren Menschen höre ich, dass in der Zwischenzeit im einen oder anderen Seminar in der universitären Ausbildung von Kommunikation die Rede ist, dass auch in der zweiten Ausbildungsphase das Wie von Gesprächen behandelt wird. Insgesamt habe ich in der Funktion als Schulaufsichtsbeamter jedoch alltäglich erlebt, dass viele Lehrerinnen und auch etliche Schulleitungsmitglieder<sup>1</sup> oft einfachste Regeln der Gesprächsführung nicht oder nur bruchstückhaft beherrschen. Dabei wird von allen Seiten betont, dass neben dem Unterrichten das Beraten eine der zentralen Aufgaben von Lehrerinnen sei; gerade angesichts zunehmender Erziehungsprobleme in den Elternhäusern scheint es immer wichtiger zu werden, dass Lehrerinnen über Beratungskompetenz verfügen.

Zudem erfordert die Lehrerverkooperation als eine wesentliche Voraussetzung für Schulqualität in verstärktem Maß kommunikative Kompetenz. Lehrer können es sich immer weniger leisten, Einzelkämpfer zu sein. Die Anforderung zu kooperieren wächst stetig. In immer mehr Schulen stehen die Klassentüren offen, Lehrer beobachten sich gegenseitig im Unterricht und sprechen anschließend darüber. Auch das inklusive Arbeiten aufgrund der UN-Behindertenrechtskonvention, bei dem neben den Fachlehrkräften auch eine sonderpädagogische Lehrkraft in der Klasse arbeitet, verstärkt die kollegiale Kooperation und Kommunikation. Diese beiden Elemente werden deshalb immer häufiger den Alltag der Lehrerinnen prägen.

Schließlich ist es auch der Unterricht selbst, der sich in Folge von PISA und der Ergebnisse der Hirnforschung wandelt. Schüleraktivierende Unterrichtsformen, in denen die Lehrkräfte nicht nur die Aufgabe der Instruktion, sondern auch die der Lernberatung übernehmen, fordern bisher ungewohnte kommunikative Fähigkeiten.

---

1 Zur sprachlichen Vereinfachung und damit zur Verbesserung der Lesbarkeit wird im Text stets lediglich eine Geschlechtsform verwendet. Generische Maskulina und Feminina verwende ich dabei als geschlechtsunspezifische Allgemeinbegriffe. Das jeweils andere Geschlecht ist also ausdrücklich mitgemeint.

Das sind nur einige Beispiele aus dem Schulalltag, Situationen, in denen Kommunikations- und Beratungskompetenz von Lehrerinnen gefragt ist. Aufgrund solcher Beobachtungen begann ich während und nach meiner fünfjährigen gestalttherapeutischen Zusatzausbildung, Fortbildungsmodule zu entwickeln und Kurse anzubieten. Die positiven Rückmeldungen der Kursteilnehmer bestärkten mich in meiner Einschätzung, dass in diesem Bereich großer Bedarf herrscht, dem relativ wenige Angebote gegenüberstehen. So entstand dieses Buch.

Die Gliederung des Buchs entspricht in weiten Teilen der Struktur einer Fortbildungsmaßnahme. Gedacht war es zunächst als Skript für die Teilnehmer des Kurses. Sehr schnell erweiterte ich jedoch die Zielsetzung auch auf Leser, die nicht an einem Kurs teilgenommen haben.

Es handelt sich nicht um ein Übungsbuch, sondern eher um eine Art Reader, der in knapper Form die wesentlichen Elemente zu den Themen »Theoretische Grundlagen«, »Gesprächsführungskompetenz«, »Beratungskompetenz«, »Kompetenter Umgang mit Konflikten« und »Moderationskompetenz« enthält. Zum Weiterlesen in der aufgeführten Literatur lade ich ausdrücklich ein.

### 1.1 Warum das 347. Buch zu diesem Thema?

Meine Absicht ist es, ein praktisch nutzbares Buch für Lehrer zu schreiben und die fast unübersehbare Literatur zu diesem Thema zusammenzufassen. Insofern verstehe ich dieses Buch als Serviceleistung. Wer es als Lehrerin oder Lehrer liest, kann nicht nur zu einem Erkenntnisgewinn kommen, sondern vielmehr die Beispiele und Übungsanregungen aufgreifen und gemeinsam mit anderen das erforderliche Handwerkszeug üben. Das kann im Selbststudium, am effektivsten aber bei einer Fortbildungsmaßnahme geschehen, bei der der Einzelne nicht alleine bleibt mit seinen Fragen, sondern einen Seminarleiter oder Trainer zur Seite hat, der Fragen kompetent beantworten und damit die Nutzung von Erfahrungswissen ermöglichen kann. Beim Erwerb von Gesprächsführungs- und Beratungskompetenz geht es nicht nur um kognitives Lernen, sondern immer auch um praktisches Üben.

### 1.2 Ziel und Struktur

Kapitel 2 bietet Theorien und Deutungsmodelle zu Menschenbildern, Beziehungsgestaltung und Kommunikationsmodellen an, die in zweifacher Hinsicht Grundlage für die folgenden Ausführungen sind: Sie stellen die Wissensbasis für die Kommunikationsgestaltung dar, und sie sollen deutlich machen, welche Haltung der Gesprächsführung zugrunde liegen muss. Denn Methoden und Techniken sind

nur dann sinnvoll und verantwortlich, wenn sie mit einer humanistischen Grundhaltung verbunden sind.

In Kapitel 3 geht es dann um Gesprächselemente, die in allen Arten von Gesprächen eine Rolle spielen. Diese Basics habe ich in der Literatur in dieser elementaren Form kaum vorgefunden, und weil mir das als Manko erschien, habe ich Gespräche »seziert« und die Elemente benannt.<sup>2</sup>

Kapitel 4 behandelt das umfangreiche Thema Konflikte, die in Kommunikationssituationen auftreten können.

Anschließend gebe ich Ihnen in Kapitel 5 – ohne Anspruch auf Vollständigkeit – einen exemplarischen Überblick über die verschiedenen Gesprächsarten, bei denen das Beratungsgespräch eine herausgehobene Stellung einnimmt.

Kapitel 6 befasst sich mit Konfliktgesprächen und gibt u. a. Hinweise zu Gesprächen über Beschwerden und den Umgang mit Kritik und kritischem Feedback.

Das Buch wendet sich an alle Lehrer, ist aber selbstverständlich auch für Personen gedacht und nutzbar, die mit Leitungsaufgaben betraut sind. In Kapitel 7 habe ich einige Themen – wieder ohne zu beanspruchen, eine vollständige Darstellung zu geben – herausgegriffen, die ausschließlich das Arbeitsfeld von Schulleitungspersonen betreffen.

In Kapitel 8 stelle ich schwierige Situationen dar, die es in allen Gesprächen geben kann, und gebe Hinweise zu deren Bewältigung.

Thema von Kapitel 9 ist die Moderation von Gesprächen, die ebenfalls eine wichtige Kompetenz von Lehrern darstellt.

Die Bedeutung von Kommunikation für Kooperation und Teamarbeit von Lehrkräften stellt einen weiteren inhaltlichen Schwerpunkt dar, den ich in Kapitel 10 behandle. Den Abschluss (Kapitel 11) bilden Hinweise auf die Bedeutung von Kommunikationsprozessen für inklusive Schulentwicklungsprozesse.

Dieser Aufbau orientiert sich an den beiden folgenden Zielen:

- Ich möchte Sie einladen, sich mit Ihren eigenen Menschenbildannahmen auseinanderzusetzen und zu spüren, wie bedeutsam diese Auseinandersetzung für die Anwendung von »Handwerkszeug« ist. Ich lade Sie herzlich ein, bei der Lektüre mitzuvollziehen, dass Technik alleine nicht ausreicht.
- Sie sollen Gelegenheit haben, Ihren Handwerkskoffer zu füllen, d. h. Ihr Handlungsrepertoire zu erweitern. Dabei geht es mir nicht darum, Ihnen zu vermitteln, dass in einer bestimmten Situation eine und nur diese Handlungsweise »richtig« ist. Vielmehr möchte ich eine Kompetenzerweiterung ermöglichen, d. h. Ihnen die Kompetenz vermitteln, selbst zu entscheiden, welche Gesprächstechnik in der jeweiligen Situation einzusetzen sinnvoll sein kann und sowohl zu Ihnen persönlich als auch zur Situation passt. Selbstverständlich ist hier auch Raum für eigene Kreativität. Für jede Lehrerin und jeden Lehrer sind

---

2 An dieser Stelle verweise ich auf das sehr lesenswerte Buch von Pallasch/Kölln: Pädagogisches Gesprächstraining, 2011, in dem ebenfalls Einzelelemente isoliert dargestellt sind und geübt werden können, weil sie auch reintegrierbar sind (siehe dort S. 16).

diese beiden Komponenten – nämlich Passung zu Situation und Person – bestimmend für das Handeln, mit beiden befasst sich dieses Buch.

Eine grundlagenlose Anwendung von Techniken unterliegt immer der Gefahr von Manipulation oder Missbrauch; deshalb ist die Auseinandersetzung mit Haltungsfragen mindestens ebenso wichtig wie das Erlernen von Techniken. Andererseits reicht eine angemessene Haltung nicht aus; es gehört auch Handwerkszeug dazu, sich professionell verhalten zu können. Ich bin jedoch eindeutig der Auffassung, dass der Grundhaltung eine größere Bedeutung zukommt als der Technik. Wenn ich über die Grundhaltung der Wertschätzung aller Menschen verfüge, ist ein technischer Fehler eher zu verschmerzen, als wenn ich eine abwertende oder manipulative Haltung einnehme und mich technisch optimal verhalte. Etliche praktische Erfahrungen bestätigen diese Auffassung.

- Im institutionellen Rahmen von Schule kommt als weiteres Merkmal die Struktur hinzu, die den Rahmen bieten muss, um der Grundhaltung gemäß handeln zu können.<sup>3</sup> Es kann also nicht nur darum gehen, individuell Kompetenzen zu erwerben und anzuwenden, sondern es muss darüber hinaus einen institutionellen Rahmen geben, in dem ich entsprechend der Grundhaltung agieren kann.



**Abb. 1:** HSH = Haltung, Struktur und Handwerkszeug

In diesem Buch möchte ich darauf achten, dass die Ziele mit den Methoden kongruent sind. Was bedeutet das? Wir alle erleben im öffentlichen Raum immer wieder Menschen, die heimlich Wein trinken, während sie öffentlich Wasser predigen, wie Heinrich Heine es pointiert formuliert hat.<sup>4</sup> Wer beispielsweise als

---

3 Vgl. auch die drei Dimensionen des »Index für Inklusion«, der eine Möglichkeit von Schulentwicklung darstellt: Inklusive Kulturen – inklusive Strukturen – inklusive Praktiken sollen entwickelt werden (Online-Quelle 1).

4 Heinrich Heine: Deutschland – ein Wintermärchen

Sie sang das alte Entsagungslid,  
Das Eiapopeia vom Himmel,  
Womit man einullt, wenn es greint,  
Das Volk, den großen Lümmel.  
Ich kenne die Weise, ich kenne den Text,  
Ich kenn auch die Herren Verfasser;  
Ich weiß, sie tranken heimlich Wein  
Und predigten öffentlich Wasser.

Schulleiterin bei öffentlichen Reden das hohe Lied der Dialogkultur singt, intern im Kollegium jedoch Leitung nach Gutsherrenart praktiziert, wird bestenfalls als nicht authentisch, oft eher als verlogen erlebt.<sup>5</sup> Meine Intention ist es, möglichst widerspruchsfrei die wesentlichen Inhalte darzustellen und dabei die Merkmale, die ich postuliere, selbst einzuhalten (Transparenz, selektive Authentizität usw.).

## 1.3 Lesehinweise

Selbstverständlich können Sie dieses Buch lesen, wie Sie wollen, von vorne bis zum Ende durch, mal hier, mal dort usw. Mein Rat: Lesen Sie Kapitel 2 zuerst. Folgende Gründe kann ich Ihnen für diesen Rat nennen:

- Bevor Sie sich Techniken aneignen, halte ich es für sehr wichtig, zunächst grundlegende Entscheidungen zu treffen und die eigene Haltung zu Kommunikation und zum Menschen überhaupt zu klären. Diese Möglichkeit erhalten Sie, wenn Sie sich mit Kapitel 2 beschäftigen.
- Immer wieder stelle ich bei den praktischen Elementen Bezüge zur Theorie her.

Sie können das Buch auch als Nachschlagewerk verwenden. Wenn Sie sich beispielsweise daran erinnern, dass unter »Setting« ein für Sie interessanter Gedanke zu finden war, können Sie dieses Kapitel erneut (oder natürlich auch erstmals) lesen. Oder wenn Sie ein Kritikgespräch führen müssen, können Sie sich die Struktur dieser Gesprächsart wieder ins Gedächtnis rufen.

Lange habe ich gezögert, konkrete Gesprächsbeispiele aufzunehmen, weil damit konkrete Probleme verbunden sein können.

- Konkrete Formulierungen vermitteln oft den Eindruck, als sei es so, wie es dargestellt ist, richtig, und als sei jedes andere kommunikative Verhalten falsch. Explizit möchte ich betonen, dass die Beispiele, die ich aufführe – z. T. in wörtlicher Rede – genau das nicht intendieren. Meine Beispiele stellen *eine* Möglichkeit dar, das im jeweiligen Abschnitt Gemeinte zu konkretisieren. Ich bitte Sie, diese Beispiele als Steinbruch zu betrachten, um Rohlinge zu gewinnen, die Sie aber selbst bearbeiten können und sollten, bis sie zu Ihnen als Person und zur Situation passen. Für ungeübte Personen kann es auch sinnvoll sein, zunächst die vorgeschlagenen Formulierungen zu benutzen, um später mit zunehmender Übung und Sicherheit zu einer individuell passenden Sprache zu gelangen. Meine Erfahrung ist die, dass es gerade für ungeübte Personen eine

---

5 Zur »selektiven Authentizität« siehe den Abschnitt »Förderliche Bedingungen für gute Kommunikation« in Kap. 2.1.

konkrete Hilfe darstellt, »Vokabeln für die Zungenfertigkeit«, wie Jörg Schlee es nennt, zu bekommen und üben zu können.

- Wenn jemand eine Formulierung entdeckt, die ihm oder ihr gefällt, könnte er oder sie diese auch zu manipulativen Zwecken nutzen. Mit anderen Worten: Auch wenn jemand eine andere Haltung hat als die, auf deren Basis ich alle meine Formulierungsideen vorstelle, können Elemente mit anderen Absichten übernommen werden, die von mir nicht intendiert sind. Dieses Risiko schätze ich als eher gering ein, ich nehme es in Kauf. Verantwortung kann ich nur für das übernehmen, was ich schreibe, nicht dafür, wie Leserinnen und Leser damit umgehen.

Leichter als das »Richtige« ließe sich an vielen Stellen darstellen, was nicht geeignet ist. Kommunikation ist immer im Wesentlichen ein individueller Vorgang, der nicht normiert werden kann und darf.

Schulz von Thun spricht von der »ziemlich anspruchsvollen Herausforderung [...]: ›Sei in Übereinstimmung mit dir selbst! Und sei auch in Übereinstimmung mit der Wahrheit der Situation!« (Pörksen/Schulz von Thun 2014, S. 8).

## 2 Menschenbilder und Denkmodelle: Basis der kommunikativen Haltung

Viele Menschen, die sich mit dem Thema Gesprächsführung befassen, möchten Tipps und Ratschläge, wie sie in einer bestimmten Situation agieren und reagieren können und sollten. Kurz: Sie möchten Techniken anwenden, mit deren Hilfe sie sich nicht mehr ohnmächtig, hilflos oder unzureichend fühlen.

Warum ist es wichtig, sich mit einer »wissenschaftlichen Betrachtung«, mit »Einsichten« zu befassen? Jörg Schlee, Professor an der Universität Oldenburg, beantwortet diese Frage mit dem Hinweis auf die »Subjektiven Theorien«, die jeder einzelne Mensch entwickelt hat (Schlee 2004, S. 27–67). Jeder benötigt – und hat – ein »Gegenstandsverständnis«, d. h. eine Vorstellung davon, wie der Gegenstand, mit dem er sich beschäftigt, beschaffen ist. Wie ein Angler bestimmte Vorstellungen von der Lebensweise von Fischen hat (Fische sind der »Gegenstand« des Anglers), hat auch jede Person, die mit Menschen zu tun hat, eine bestimmte Vorstellung vom Menschen. Diese Annahmen bezeichnet Schlee als »Menschenbildannahmen«. Ein Beispiel soll dies verdeutlichen:

Eine Lehrerin, die einem Schüler gegenübersteht, kann sehr unterschiedliche Vorstellungen von diesem Schüler haben. Diese Vorstellungen sollen hier als Metaphern ausgedrückt werden: Sie kann ihn beispielsweise als Gefäß betrachten, in das wie mit einem Nürnberger Trichter Wissen eingegeben wird; sie kann das Kind als Blume sehen, die es zu gießen gilt, damit sie wachse; sie kann auch das Kind als Marionette und sich selbst als Marionettenspielerin betrachten; ebenfalls kann das Kind ein zu zähmendes Raubtier sein, dem die Lehrerin als Dompteur gegenübersteht.



Abb. 2: Nürnberger Trichter



Abb. 3: Marionette



Abb. 4: Gärtner



Abb. 5: Dompteur

Jede dieser Metaphern ist weder richtig noch falsch, sondern bei verschiedenen Menschen einfach vorhanden.<sup>6</sup> Eine Lehrperson, die ein Kind eher als Blume und sich als Gärtner betrachtet, wird andere Umgangsweisen und Kommunikationsmittel, andere Methoden, andere didaktische Modelle, andere Sanktionen entwerfen als jemand, der das Kind als leeres Gefäß betrachtet, das es mit Wissen zu füllen gilt.

Vielfach handeln Menschen, ohne dass ihnen die zugrunde liegenden Grundannahmen bewusst sind. Immer jedoch sind bestimmte Annahmen vorhanden, die die Praxis bestimmen. Im Alltag ziehen wir alle aufgrund von Handlungen anderer Menschen häufig interpretierende Rückschlüsse auf deren Menschenbildannahmen. Umgekehrt formuliert: Wir schließen aufgrund bestimmter Handlungsweisen oder konkreter Taten auf zugrunde liegende Grundeinstellungen. Ob wir mit solchen Vermutungen richtig liegen, will ich an dieser Stelle nicht weiter untersuchen, nur den Hinweis will ich geben, dass es wohl niemandem gelingt, sich völlig widerspruchsfrei zu verhalten. Wichtig ist an dieser Stelle, dass wir zu Recht einen engen Zusammenhang zwischen Theorie und Praxis dergestalt annehmen, dass Handlungen zurückzuführen sind auf Grundannahmen, auf »Subjektive Theorien«, wie Schlee formuliert.

Dabei, so Schlee (Schlee 2004, S. 54 f), benutzen alle, auch nicht wissenschaftlich vorgebildete Menschen, die gleichen Systeme wie Wissenschaftler: Wir stellen Hypothesen auf, wir experimentieren und überprüfen sie und kommen so zu Schlussfolgerungen, wir nutzen also die gleichen Vorgehensweisen wie wissenschaftlich arbeitende Menschen, um zu unseren Theorien, zu unseren eigenen Anschauungen von der Wirklichkeit und vom Menschen zu gelangen. Dies bezeichnet Schlee als »Parallelitätsannahme«.

---

6 Hier kann und soll nicht untersucht werden, wie wir alle zu unseren Menschenbildannahmen gekommen sind, obwohl auch das eine spannende und hochinteressante Materie ist!

## 2.1 Wie wir uns und andere sehen

Jeder Mensch hat sich ein bestimmtes Gegenstandsverständnis angeeignet, bestimmte Annahmen über den Menschen. Auch dieses Buch geht von einem bestimmten Menschenbild aus, von Grundannahmen darüber, wie Menschen beschaffen sind, über welche Grundeigenschaften und -kompetenzen sie verfügen. Es gehört zu meinem Menschenbildverständnis, dieses offenzulegen, damit überprüfbar wird, ob die Praxis, die ich vertrete, mit den Grundannahmen übereinstimmt. Transparenz ist für mich mit meinem Menschenbild ein wichtiger Baustein, der immer wieder in der Praxis wirksam wird.

Wenn jemandem – beispielsweise als Leitungsperson – Machtausübung und Einflussnahme wichtige Aspekte sind, sollte der- bzw. diejenige sich dessen jederzeit bewusst sein und auch offen mit dieser Haltung umgehen können. »Ich bin Schulleiterin geworden, weil es mir wichtig ist, eine bestimmte Vorstellung von Schule umzusetzen, und dazu benötige ich die Leitungsmacht«, wäre ein authentischer Satz, der zu einer solchen Haltung passt. Ob solche persönlichen Sätze in jedem Fall auch von Schulgesetzen legitimiert werden, ist eine andere Frage; auch ist Intransparenz oft gerade ein Wesensmerkmal von Machtausübung.

Ich bin der festen Überzeugung, dass es wichtig ist, Theorie und Praxis möglichst widerspruchsfrei zu gestalten. Authentizität und Glaubwürdigkeit entstehen gerade dadurch, dass theoretische Annahmen in der kleinsten praktischen Handlung wiederzufinden sind. Das gilt nicht nur für das Individuum, sondern auch für Institutionen wie die Schule. Das Leitbild einer Schule muss sich im Aufsichtsplan wiederfinden, der Umgang mit Teilzeitkräften bei der Stundenplangestaltung soll möglichst widerspruchsfrei in Bezug auf das Leitbild sein. Andererseits: Widersprüche lassen sich dabei oft nicht vermeiden. Wenn beispielsweise das eigene Menschen- und Gesellschaftsbild aus inklusiver Sicht und aufgrund von Erfahrungen aus den skandinavischen Ländern »eine Schule für alle« als logische Konsequenz postuliert, lebe ich in dem gegenwärtigen gegliederten Schulsystem in Deutschland in einem ständigen strukturellen Widerspruch, den es auszuhalten und zu gestalten gilt.

Den Anspruch auf Widerspruchsfreiheit absolut zu setzen und jede kleine Abweichung zu kritisieren, wäre ebenso falsch wie ein Aufgeben dieses persönlichen Qualitätsmerkmals. Jede Art von Perfektionismus und Rigorosität führt zu Angst vor Fehlern und ruft gerade deshalb Fehler hervor. Nachsicht mit Fehlern anderer Menschen und eigenen Fehlern und Widersprüchen ist sicherlich der humanere Weg, der sich an den Prinzipien orientiert, die ich im Folgenden darstellen werde.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Eklatante Verstöße gegen die Kongruenz von Zielen und Methoden werden deutlich wahrgenommen, sie finden sich beispielsweise in den wiederkehrenden Beschlüssen von Parlamentariern jeglicher Couleur, ihre eigenen Diäten kräftig zu erhöhen. Auch hier stellt sich die Frage, ob wir dieses Verhalten mit Rigorosität oder Nachsicht behandeln können. Vielleicht kann es eine Lösung darstellen, die Bewertung in diesem Beispiel zu differenzieren: Politisch unannehmbar, als menschliche Schwäche verstehbar.

## Im Fokus: Der Mensch – Humanistische Psychologie

Mein eigenes Handeln als Pädagoge und Berater beruht auf einem Verständnis des Menschen, das in den Grundüberzeugungen der Humanistischen Psychologie begründet ist. Die umfangreiche Literatur zu diesem Thema stellt Grundlagen dar, die ich hier in Kürze zusammenfasse und auf die ich an etlichen Stellen auch im praktischen Teil zurückgreife.

»Die Humanistische Psychologie bezeichnet sich als ›dritte Kraft‹, d. h. als Ergänzung, Alternative und Gegenbewegung zur Psychoanalyse und zur Verhaltenstherapie. Zu dieser dritten Kraft zählen sich im Wesentlichen:

- Fritz Perls (Gestalttherapie)
- Carl Rogers (Klientenzentrierte Gesprächstherapie)
- Eric Berne (Transaktionsanalyse)
- Virginia Satir (Familientherapeutin) und
- Abraham Maslow, der der Humanistischen Psychologie den Namen gab und diese maßgeblich prägte und beschrieb.«<sup>8</sup>  
(Langmaack 2010, S. 35)

Die Humanistische Psychologie versteht den Menschen als reflexives, autonomes Wesen, das in der Lage ist, sein Handeln zu steuern und aus Handlungsoptionen zu wählen. Drei Grundannahmen seien hier dargestellt:

### 1. *Jeder Mensch ist für die Lösung seiner Probleme selbst verantwortlich.*

Diese Betrachtungsweise ist aus meiner Sicht äußerst optimistisch und lebensbejahend, stellt sie doch den Menschen in die Verantwortung für seine Handlungen. Zum anderen ermöglicht dieser Zugang bereits in den Grundannahmen die Veränderungsmöglichkeit: Wenn ich A gewählt habe, kann ich auch B wählen.

Auch kann die Verantwortlichkeit selbstverständlich Bürde sein und zu Überforderungsgefühlen beitragen. Es kann nicht die schlichte Rede davon sein, dass »jeder seines Glückes Schmied« sei und damit selbst für Chancenungleichheiten und Benachteiligungen verantwortlich gemacht werden könne. Viele Handlungsoptionen stehen z. B. Menschen aus sogenannten bildungsfernen Schichten nur sehr eingeschränkt zur Verfügung. Eine neoliberale Sichtweise etwa nach dem Motto von Anatole France – »Jeder hat das Recht, unter einer Brücke zu schlafen« – ist aus meiner Sicht zynisch.

Wie der Einzelne jedoch mit seiner Lebenssituation in dem ihm möglichen Rahmen umgeht, ist sehr wohl seine eigene Verantwortung.

### 2. *Jeder Mensch ist in der Lage, seine Probleme selbst zu lösen. Er verfügt über alle Ressourcen, die er dafür benötigt.*

Mit der Frage der Verantwortlichkeit ist die Annahme verbunden, dass jeder Mensch tatsächlich in der Lage ist, seine Lebensprobleme zu lösen. Diese An-

---

8 Ruth Cohn erwähnt Langmaack nicht, weil ihr Buch von der Themenzentrierten Interaktion (TZI) handelt, die von Cohn entwickelt worden ist; Cohn gehört zweifellos in die Reihe dieser bedeutenden Persönlichkeiten.