

Schwierige Gespräche führen

Autorin Maja Graf, vitamin B

1. Grundlagen der Kommunikation

Der Kommunikationstheoretiker Paul Watzlawick formulierte folgende Merkmale, die das menschliche Kommunikationsverhalten bestimmen:

Man kann nicht nicht kommunizieren: In Gegenwart anderer Menschen hat jedes Verhalten Mitteilungscharakter. Wer spricht, teilt etwas mit; aber auch wer schweigt, teilt etwas mit. Das gilt auch – ganz besonders – in schwierigen Gesprächen.

Die menschliche Kommunikation ist immer „zweisprachig“: Beim Sprechen verwenden wir immer gleichzeitig zwei verschiedene Ausdruckssysteme. Einerseits brauchen wir Wörter und Sätze („verbale Sprache“), gleichzeitig senden wir mit unserem Körper nonverbale oder paraverbale Signale. Dazu gehören Mimik, Gestik, Blickkontakt, Körperhaltung, Tonfall und Stimme, äussere Erscheinung, Revier- und Distanzverhalten. Irritierend wird es dann, wenn das, was gesagt wird, nicht mit der Körpersprache des/der Sprechenden übereinstimmt. Grundsätzlich glauben wir alle der Körpersprache mehr als den Worten.

Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt: Der Inhalt einer Mitteilung wird in der Regel vor allem durch die Sprache ausgedrückt. Gleichzeitig enthält jede Mitteilung aber auch Informationen darüber, wie wir unsere Beziehung zum Gegenüber definieren. Diese Signale werden vorwiegend über Tonfall, Mimik, Blickkontakt, Körperhaltung, etc. ausgesendet. Das Gegenüber nimmt den Beziehungsaspekt gut wahr und reagiert spontan darauf. Der Beziehungsaspekt ist in der Regel wichtiger als der Inhaltsaspekt und bestimmt, ob und wie das Gesagte wahrgenommen wird. Gerade in schwierigen Gesprächen ist es wichtig, auf der Beziehungsebene mindestens Respekt und Achtung für den Gesprächspartner, die Gesprächspartnerin auszudrücken.

Kommunikation ist durch die unterschiedliche Sicht der Gesprächspartner störungsanfällig: Es scheint eine menschliche Eigenart zu sein, dass wir unsere Aktionen immer als Reaktion auf etwas Vorausgegangenes erleben. Immer wieder kommt es darum zur Frage: Wer hat angefangen? Unser Verhalten ist häufig zugleich Reaktion auf eine vorhergegangene Mitteilung und neuer Reiz.

2. Gesprächsfördernde Techniken

Meta-Kommunikation: Gerade in schwierigen Gesprächen ist es wichtig, auch darüber zu reden, wie man miteinander umgeht. Manchmal ist es sinnvoll zu erklären, wie wir etwas gemeint oder verstanden haben und welche Gefühle das bei uns ausgelöst hat. Zur Meta-Kommunikation gehören aber auch Hinweise darauf, in welcher Rolle man sich in einem Gespräch gerade sieht, z.B. als Präsidentin, als Mitglied des Vorstands, etc.

Zuhören: Zuhören ist keine Technik, sondern eher eine Haltung, eine Art des „Da-Seins“. Zuhören heisst eine Zeit lang für den andern da sein, schweigen können, sich auf ihn einstellen, aufmerksam sein, sich in die Welt des anderen einfühlen. Zuhören ist eine wesentliche Voraussetzung für das Gelingen eines schwierigen Gesprächs.

Feedback: Feedback ist eine Mitteilung an unsere/n Gesprächspartner/in darüber, wie man die Person oder eine ihrer Äusserungen wahrgenommen, erlebt oder verstanden hat. Durch Feedback können wir etwas darüber lernen, wie wir auf andere wirken resp. was unser Verhalten bei anderen auslöst.

Regeln für das Geben von Feedback

- Feedback soll **beschreibend**, nicht wertend sein. Indem ich meine eigene Wahrnehmung beschreibe (Ich-Botschaften), überlasse ich es dem anderen, diese Information zu verwenden oder nicht. Indem ich Bewertungen unterlasse, verringere ich beim andern den Impuls, sich zu verteidigen oder zu verschliessen.
- Feedback soll **konkret** sein. Es soll sich auf beobachtbare Ereignisse und Verhaltensweisen beziehen. Es darf nicht verallgemeinernd die ganze Person und deren Gesamtverhalten beschreiben oder gar bewerten.
- Feedback soll **angemessen** sein. Es muss die konkrete Situation, die Rahmenbedingungen und die Bedürfnisse aller Beteiligten berücksichtigen.
- Feedback soll **anwendbar** sein. Es soll sich auf Verhaltensweisen beziehen, welche das Gegenüber wirklich ändern kann.
- Feedback soll **rechtzeitig** erfolgen, denn es ist um so wirksamer, je kürzer die Zeit zwischen dem betreffenden Verhalten und der Information über die Wirkung dieses Verhaltens ist.
- Vergessen Sie nicht, auch über **positive Wahrnehmungen** Feedback geben!

Regeln für das Empfangen von Feedback

- **Zuhören:** Versuchen Sie, ruhig zuzuhören und zu prüfen, ob Sie auch richtig verstehen, was gemeint ist. Dafür eignen sich z.B. Rückfragen wie „Habe ich richtig verstanden, dass....“
- **Nicht rechtfertigen:** Versuchen Sie, sich nicht gleich zu verteidigen oder die Sache klarzustellen.
- **Darüber nachdenken:** Lassen Sie das Gehörte auf sich wirken. Nehmen Sie wahr, was es bei Ihnen auslöst.
- **Mitteilen:** Teilen Sie mit, wie das Gehörte bei Ihnen angekommen ist und was es bei Ihnen ausgelöst hat.

Empfehlungen für schwierige Gespräche

- Führen Sie schwierige Gespräche **zeitnah** zu den Vorfällen, auf welche sich das Gespräch bezieht.
- **Bereiten** Sie sich gut **vor**.
- Kommen Sie **schnell** zur Sache.
- Seien Sie **klar und deutlich** in Ihren Aussagen – aber immer freundlich und respektvoll.
- **Fassen** Sie die wichtigsten Ergebnisse von Zeit zu Zeit, sicher aber am Schluss **zusammen**.

3. Durchführung eines anspruchsvollen Gesprächs

Vorbereitung des Gesprächs

Die sorgfältige Vorbereitung des Gesprächs ist eine wichtige Voraussetzung für dessen Gelingen. Zur Vorbereitung gehören folgende Überlegungen:

- Organisatorisches*
- Wie lade ich zum Gespräch ein?
 - Wann findet das Gespräch statt?
 - Wie lange soll/darf das Gespräch dauern?
 - Wo findet das Gespräch statt? Wie ist die Atmosphäre des Orts?
 - Wer nimmt alles teil?
 - Wie und wo sitzen wir?
 - Wie vermeiden wir Störungen von aussen?

- Inhaltliches*
- Welches Ziel will ich mit diesem Gespräch erreichen? Was ist realistisch?
 - Welche Unterlagen / Dokumente brauche ich dafür?
 - Was weiss ich über meine/n Gesprächspartner/in?
 - Mit welchen Einwänden /Argumenten rechne ich?
 - Welche Antworten habe ich darauf?
 - Was sind die nächsten Schritte?

Gliederung des Gesprächs

- Einstieg:*
- Begrüssung / Kontakt schaffen (Beziehungsebene!)
- Kontaktaufnahme und Information*
- Dauer des Gesprächs vereinbaren
 - Ziele formulieren und klären
 - Rollen klären
- Hauptteil:*
- Eigene Beobachtungen und Wahrnehmungen mitteilen
- Argumentation und Beschluss*
- Meinung des Gegenübers einholen
 - Vergleich der beiden Meinungen: Übereinstimmungen und Differenzen
- Abschluss*
- Folgerungen / Zusammenfassung formulieren
 - Weiteres Vorgehen festlegen
 - Dank an Gesprächspartner/in, Verabschiedung

Nachbereitung des Gesprächs

Gerade im Fall eines schwierigen Gesprächs empfiehlt es sich, Notizen und/oder ein stichwortartiges Protokoll zu erstellen und aufzubewahren. Solche schriftlichen Unterlagen sind insbesondere in Konfliktfällen wichtig.