

Führen «schwieriger» Gespräche

***«Schwierige Gespräche»
lassen sich nicht immer
vermeiden***

Will man anderen Menschen etwas sagen und es ist einem dabei nicht gleichgültig, wie sie darauf reagieren, so lässt sich nicht umgehen, zuweilen so genannte «schwierige Gespräche» zu führen. Das trifft insbesondere auf Gespräche zu, die vom Inhalt her problematisch sind, z.B. Kritikgespräche, Abmahnungen oder Kündigungen. In all diesen Gesprächen, in denen eine «negative Botschaft» verkündet werden muss, ist vorauszusehen, dass die Angesprochenen nicht offen auf das Gespräch eingehen. Sie werden sich eher zurückhalten, rechtfertigen, verteidigen oder sogar aggressiv reagieren. Schwierig kann auch ein Gespräch werden, wenn der Gesprächsführende seinerseits Vorbehalte oder Aversionen gegenüber dem Gesprächspartner hat.

***«Schwierige Gespräche
lassen sich am besten in
einer offenen Atmosphäre
führen***

Ein Gespräch ist erfolgreich, wenn nicht nur die eigentliche Botschaft vermittelt worden ist, z.B. eine Kündigung, sondern wenn erreicht worden ist, dass diese Botschaft auch vom Gesprächspartner angenommen, im besten Fall sogar akzeptiert worden ist. Dies gelingt am besten in einem offenen Gespräch.

Der Gesprächspartner soll durch die Art der Gesprächsführung eine Wertschätzung erfahren und sich in seinem Selbstwertgefühl nicht bzw. so wenig wie möglich verletzt fühlen.

Er soll im Gespräch die Möglichkeit erhalten, seine persönliche Sicht (Hoffnungen, Erwartungen, Befürchtungen), z.B. zu einer getroffenen Entscheidung äußern können und für die veränderte Situation Verständnis erhalten.

***Wahrnehmungs- und
Erfahrungswelt ansprechen***

Wie lässt sich nun ein Gespräch führen, in dem sowohl das Gesprächsziel verfolgt wird (z.B. eine Kritik äußern) und an dem der Gesprächspartner offen teilnimmt? Menschen beteiligen sich an einem Gespräch, wenn sie durch die Art der Gesprächsführung eine Wertschätzung ihrer Person erfahren und sie sich in ihrem Selbstwertgefühl nicht bzw. so wenig wie möglich verletzt fühlen. Sie sind eher bereit, sich in einem Gespräch «zu öffnen», wenn sie in ihrer Wahrnehmungs- und Erfahrungswelt angesprochen werden. Sie müssen so angesprochen werden, dass sie sich emotional «verstanden» fühlen.

Der Gesprächsführende muss sich bemühen, die innere Erlebniswelt des Angesprochenen aus dessen sprachlichen und nicht-sprachlichen Mitteilungen nachzuvollziehen und diesen Gefühlszustand ihm so mitzuteilen, wie er sie verstanden hat. Dadurch fühlt sich der Angesprochene «verstanden» und ist seinerseits bereit, auf den anderen einzugehen. Gemeint ist damit ein intensives, differenziertes Nachvollziehen der persönlich-emotionalen Erlebnisinhalte. Das, was der Gesprächsführende von diesen Erlebnisinhalten wahrgenommen hat, soll er dem Gesprächspartner in konkreter, anschaulicher, bildhafter Form kommunizieren, um ihm somit eine Korrektur oder Präzisierung zu ermöglichen.

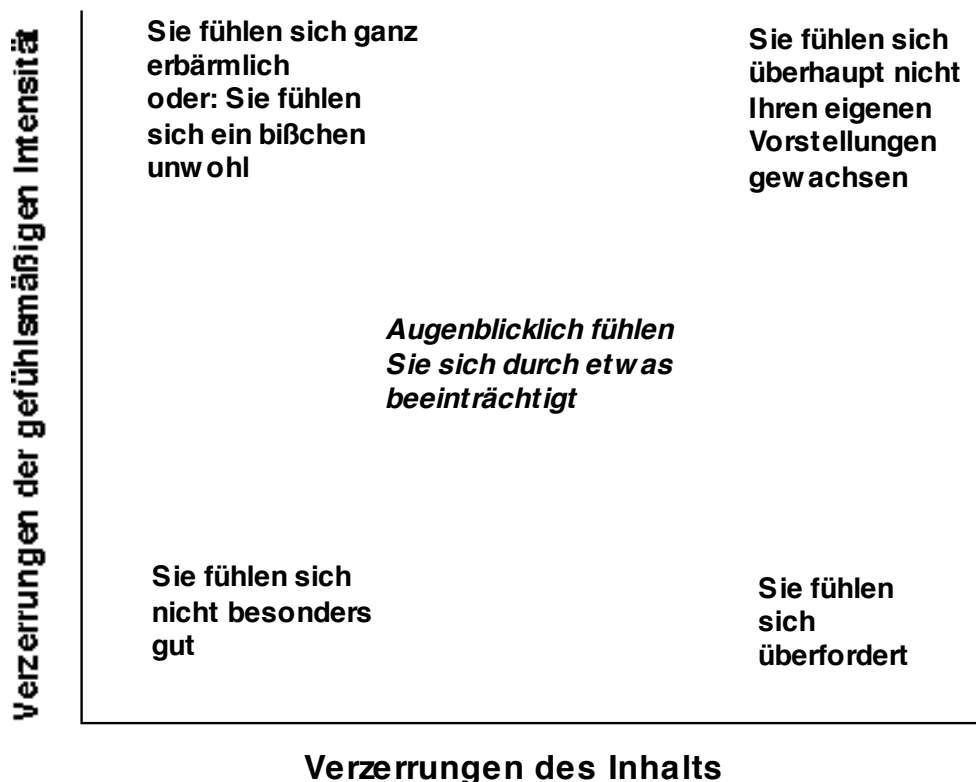
***Emotionale Vorgänge
des Gesprächspartners
nachvollziehen***

Das Ziel einer solchen Gesprächsführung ist es, dem Gesprächspartner, z.B. einem Mitarbeiter, ein Verständnis so zu vermitteln, dass er die Erfahrung macht, der Gesprächsführende bemüht sich, ihn zu verstehen und nimmt Anteil an seinen Emotionen. Das kann nicht geschehen in der Art "ich verstehe", "A-ha" oder ähnlichen Äußerungen, sondern nur indem dem Gesprächspartner der unmittelbare Nachvollzug seiner emotionalen Vorgänge zurück gemeldet wird. Es muss dem Gesprächspartner folglich etwas inhaltlich Ähnliches formuliert

Zwei Aspekte eines Gesprächs: Inhalt und gefühlsmäßige Intensität

werden.

In jeder Äußerung eines Gesprächspartners können zwei voneinander unabhängige Aspekte betrachtet werden: der Inhalt des Gesprächs und die gefühlsmäßige Intensität, mit der zum Inhalt Stellung genommen wird. In einer Antwort auf die Äußerung können beide Aspekte aufgegriffen werden oder auch ein Aspekt mehr betont werden als der andere. Dabei kann es zu Verzerrungen des Inhalts oder der gefühlsmäßigen Intensität kommen (s. Abbildung).



Äußerungen der mittleren Art werden besonders offen aufgenommen

Wie auch immer die Antwort des Gesprächsführenden ausfällt, sie wird in jedem Fall zu einer Reaktion führen. Denn bereits jede Art einer Rückmeldung der inneren Erlebniswelt des Angesprochenen wird zu einer Reaktion, zu einem Feedback führen (und wenn sie nur eine Richtigstellung ist) und damit das Gespräch fortsetzen. Es hat sich aber gezeigt, dass Äußerungen der mittleren Art besonders offen aufgenommen werden und deshalb sich für schwierige Gespräche besonders gut eignen. Das Training zielt darauf ab, Äußerungen der mittleren Art zu lernen.

Vorbereitung des Gesprächs

Für das Gespräch Zeit nehmen und für eine ruhige Atmosphäre sorgen

Sie führen ein Gespräch, dessen Dauer stark von Ihrem Gesprächspartner abhängt und deshalb nicht minutiös planbar ist. Stellen Sie sich bitte in Ihrer Zeitplanung darauf ein. Wenn Sie mehrere Gespräche hintereinander führen, dann planen Sie bitte Pufferzeiten und Pausen ein. Nichts ist schädlicher als das Gefühl, in einer „Warteschlange“ eingereiht zu sein. Auch Sie als Gesprächsführender benötigen Pausen zur Bewältigung des erlebten Gespräches sowie zur Vorbereitung des jeweils folgenden.

Sorgen Sie dafür, dass das Gespräch nicht gestört wird, d.h. kein Telefon, keine Besuche, kein Lärm von außen, keine Unterbrechungen, kein laufender Computermonitor, etwa mit Bildschirmschonerbildern usw.

Der Raum soll eine angenehme Atmosphäre ausstrahlen hinsichtlich Klima, Ausstattung, Größe (nicht zu groß und nicht zu klein). Der Gesprächspartner sollte so sitzen, dass er das Licht im Rücken hat.

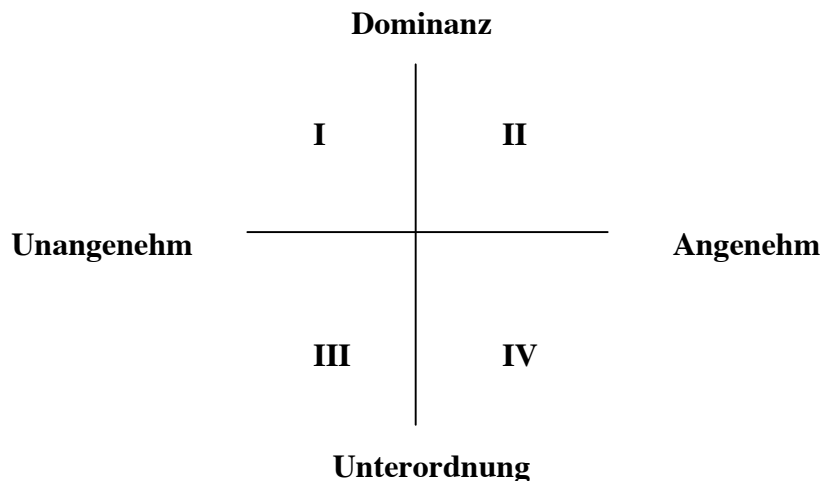
Keinen Tisch als Barriere benutzen. Am besten führen Sie das Gespräch an einem runden Tisch oder sitzen über Eck.

Durchführung des Gesprächs

Dimensionen der Emotionalität

Entscheidend für die Gesprächsdurchführung ist das Ansprechen der Emotionalität des Gesprächspartners.

Emotionen lassen sich nach zwei Dimensionen klassifizieren: Angenehm/Unangenehm und Dominanz/Unterordnung (s. Abbildung).



Regeln der Rückmeldung

Es kommt also zunächst darauf an, den Quadranten zu erkennen, dem die Emotionalität des Gesprächspartners zuzuordnen ist um sie dann geeignet zurück zu melden.

Bei der Rückmeldung sollten folgende Regeln beachtet werden:

- Den Gesprächspartner direkt ansprechen.
- Die Antworten sollten möglichst kurz sein. Die Anzahl der Wörter der Antwort soll möglichst unter der Wortzahl des Gesprächspartners bleiben.
- Den Gefühlszustand des Gesprächspartners am Schluss der Aussage ansprechen.
- Wörter, die Beziehungen deutlich machen, vermeiden. Sonst entsteht der Eindruck einer Wertung.
- Die Antwort soll eine Aussage sein. Selbstverständlichkeiten verärgern.
- Bei der Formulierung des inneren psychischen Zustandes Substantive, Fachtermini und Fremdwörter vermeiden.

- Zweideutigkeiten und Wertungen vermeiden.
- In der Antwort nicht das Objekt aufgreifen, welches vom Gesprächspartner affektiv besetzt ist.
- Keine Alternativen formulieren sondern eine spezifische Seite oder Gegensätze ansprechen.
- Spricht der Gesprächspartner sehr allgemein, formulieren Sie konkret und spezifisch – spricht er sehr spezifisch, antworten Sie verallgemeinernd.
- Ihre Äußerungen sollen von Drittpersonen ohne Mühe nachvollziehbar sein.

Trainingsprogramm

Erlern soll eine Gesprächsführung, mit der die emotionale Wahrnehmungs- und Erfahrungswelt des Gesprächspartners angesprochen wird. Dadurch soll eine vertrauensvolle Gesprächsatmosphäre hergestellt werden. Im Training soll gelernt werden, die emotionale Wahrnehmungs- und Erfahrungswelt des Gesprächspartners zu erkennen und diese in einer Art anzusprechen, dass sie vom Gesprächspartner angenommen wird.

Das Training sollte unter der Anleitung eines erfahrenen Trainers durchgeführt werden. Es findet am besten in einer Gruppe von bis zu 12 Personen statt. Gelernt wird an Sätzen, Satzaussagen und Rollenspielen. Bei den Übungen mit Sätzen und Satzaussagen arbeiten jeweils zwei Personen im Wechselspiel zusammen. Die Rollenspiele werden jeweils von einer Person im Plenum durchgeführt.

Trainingsmaterial

Mit folgendem Übungsmaterial wird gearbeitet (s. Handout):

- Begriffe umformulieren
- Satzanalyse
- In Synonyme umformulieren
- In Synonyme, Antonyme, Wünsche umformulieren
- Emotionalen Zustand benennen
- Aktuelle Befindlichkeit erkennen und benennen
- Ich-Wechsel
- Feedback geben

Literatur

Bommert, H.: Grundlagen der Gesprächspsychotherapie. Stuttgart: Kohlhammer, 1977.

Crisand, E und Crisand, M.: Psychologie der Gesprächsführung. Heidelberg: Sauer, 1997.

Minsel, W.-R.: Praxis der Gesprächspsychotherapie. Wien: Böhlau. 1974.