

Gute Gespräche basieren auf Zuhören und gegenseitiger Wertschätzung

Kommunikation gerät in eine Sackgasse, wenn der Gesprächspartner ständig abschweift oder manipulative Spiele treibt. Folgen dann noch negative Bemerkungen, kann die Situation eskalieren. Wer Gespräche steuern will, statt sich hinreissen zu lassen, kann sich verschiedener Methoden der Kommunikationspsychologie bedienen. Text: Urs Rüttimann

Sitzungen und Gespräche sollen sachbezogen sein und zielorientiert durchgeführt werden. Diesem Anspruch in der Praxis gerecht zu werden, ist schwierig: Oft driften Teilnehmer vom Thema ab. Der Sitzungsleiter muss dann auf der Hut sein, nicht selbst auf Abwege zu kommen. Gleichzeitig hat er aber auch die Aufgabe, die verschiedenen Interessen anzuhören, einzuordnen und weiterzuentwickeln, um Entscheidungen fundiert abstützen zu können. Wer im Hinterkopf für heikle Situationen und Störungen einen «Problemlösungszyklus» bereithält, bewahrt die Übersicht und kann aktiv moderieren, wenn ein Teilnehmer vom Thema abschweift. «Dazu treffe ich Annahmen, wieso dieser Gesprächsteilnehmer nicht beim Thema bleibt», sagte Christian Grütter, Betriebsökologe und Wirtschaftspsychologe an der Weiterbildung «Grundlagen gelingender Kommunikation» von «Bau und Wissen»*. «Im Gespräch unterbreche ich kurz und führe ihn mit einer passenden Strategie zum Kern der Sache zurück.»

Solange ich jedoch nur reagiere, wird mein Gegenüber das Verhalten nicht ändern. Experimente hingegen können den Weg wieder frei machen für ein lösungsorientiertes Gespräch.

Manipulative Spiele im Drama-Dreieck

Fehlende Anerkennung von geleisteter Arbeit belastet eine Beziehung. Das Gefühl von mangelnder Wertschätzung führt zu Frust, Demotivation und innerer Distanzierung. In dieser Konstellation ist ein konstruktives und sachbezogenes Gespräch nicht mehr möglich. Stattdessen beginnen die Teilnehmenden am Thema vorbeizureden und sich manipulativ zu verhalten. Bis es zum offenen Konflikt kommt, ist eine Frage der Zeit. Es sei denn, die involvierten Personen finden einen Weg, ihre Bedürfnisse oder das, was sie als störend empfinden, offen anzusprechen.

Für den Gesprächsleiter ist wichtig, manipulative Spiele frühzeitig zu erkennen und sich nicht einbeziehen zu lassen. Dazu muss

er zuallererst selbst offen kommunizieren. Orientierung bieten kann dazu das sogenannte Drama-Dreieck für eine Beziehung von zwei oder mehr Personen. Die auf dieser Bühne Beteiligten nehmen die Rolle des Opfers, des Verfolgers/Täters oder des Retters ein; ein schwieriges Gespräch ist vorprogrammiert. Das Drama-Dreieck des Psychologen Stephan Karpman nimmt Bezug auf die Transaktionsanalyse von Eric Berne und dient als Modell, manipulative Spiele zu erklären und aufzulösen:

- Das «Opfer» handelt aus einer Haltung der Verzweiflung, Hoffnungslosigkeit, Unterlegenheit und Unsicherheit. Es inszeniert sich als machtlos und ohnmächtig, um der eigenen Verantwortung zu entgehen und statt aktiv nach Lösungen zu suchen. Mit Jammern und Klagen versucht es, Zuspruch und Zuwendung vom «Retter» zu erhalten. Für das Gegenüber kann dieses Verhalten energieraubend werden. Das Opfer befindet sich im Zustand des «angepassten Kind-Ichs». → «Die Inszenierung» kann durchbrochen werden, wenn ich nicht die «Retter-Rolle» übernehme, sondern das «Opfer» auf die Selbstverantwortung anspreche. Beispielsweise kann ich fragen: «Was hast

du dir als nächsten Schritt überlegt?» Mitgefühl statt Mitleid kann dem «Opfer» die Handlungsfähigkeit zurückbringen.

- Der «Verfolger/Täter» handelt aus einer Haltung der Überlegenheit und des Ärgers. Er inszeniert sich als moralische Instanz und tritt als Person auf, die zu bestimmen hat. Seine Bühne ist die Abwertung anderer, um sich seine oft auch brüchige Überlegenheit zu sichern. Mit Tadeln, Korrigieren, Beschuldigen oder Unterdrücken versucht er sein Gegenüber im Schach zu halten, manchmal spricht er mit giftiger Ironie und mit Zynismus. Hinter der harten Fassade steckt seine eigene Verletzlichkeit, die er mit seinem Auftreten überspielt. Sein Verhalten ist ein unbewusster Schutzmechanismus vor zu viel Nähe. Der «Verfolger/Täter» befindet sich im Zustand des «kritischen Eltern-Ichs». → Die Inszenierung kann durchbrochen werden, indem sachlich und mit Fakten über das Problem gesprochen wird. Rechtfertigungen wirken kontraproduktiv. Wenn der Tonfall aggressiv wird, sollen dem «Verfolger/Täter» Grenzen gesetzt werden.

- Der «Retter» handelt aus einer Haltung der Bevormundung und Belehrung. Er inszeniert sich als selbstloser Macher, Problemlöser und Vermittler. Er agiert subtil, hilft, ohne darum gebeten zu werden, und erledigt Aufgaben für andere. Die versteckte Botschaft ist: «Ohne mich schafft ihr es nicht!» Die Kompetenz anderer Personen wird damit abgewertet oder Schuldgefühle werden erzeugt. Gleichzeitig kann er damit von eigenen Baustellen ablenken und sich als unverzichtbar darstellen. Der «Retter» befindet sich im Zustand des «fürsorglichen Eltern-Ichs». → Die Inszenierung kann durchbrochen werden, indem der Auftrag des «Retters» und seine Aufgaben im Betrieb geklärt werden. Der Retter hilft nicht, um Probleme zu lösen, sondern er will die Rolle des Helfenden spielen. Ausserdem kann

Kommunikationspsychologie

Der Beitrag «Respektvoll und sachlich kommunizieren» (g'plus Ausgabe 15) zeigte auf, wie Menschenbilder und Lebenspositionen unser Handeln und Sprechen bestimmen. Psychologische Modelle helfen, diese Komplexität zu durchschauen und Gespräche respektvoll, sachlich und lösungsorientiert zu führen. Der Folgeartikel «Gute Gespräche basieren auf Zuhören und gegenseitiger Wertschätzung» ergänzt das Thema und befasst sich mit weiteren Methoden, wie Sie schwierige Gespräche steuern können.

Beide Beiträge sind unter www.gplus.ch → Themen → Management einsehbar.



Ein versierter Sitzungsleiter hört genau hin, ordnet die verschiedenen Interessen ein und entwickelt diese sachlich weiter. Foto: Shutterstock / inspiring.team

ich übernehme und ob ich diese offenlegen soll. Beispielsweise: Spreche ich im beruflichen Umfeld als Kollege oder Lehrlingsverantwortlicher mit einer Person über ihr privates Verhalten (Privatwelt), vermittele ich als Experte/Fachperson meine Einschätzung und mein Wissen (Professionswelt) oder erkläre ich als Projektleiter, Vorgesetzter oder Mitarbeiter das organisatorische Vorgehen (Organisationswelt). Im Vorfeld des Gesprächs sammle ich die benötigten Informationen und überlege mir, welche Reaktionen kommen könnten und welche Strategien dann anzuwenden wären. «Auf mögliche Stolpersteine oder störendes Verhalten sollte man vorbereitet sein», so Grütter. Ausserdem beeinflussen der Zeitpunkt und der Ort das Gespräch.

Wahrnehmung, Wirkung und Wunsch

Wie steige ich in ein Gespräch ein? Ein «Eisbrecher», eine allgemeine Frage oder Bemerkung, die nicht mit dem Gesprächsthema zusammenhängt, baut Distanz ab und wirkt entspannend. Danach gehe ich nochmals auf den Grund des Gesprächs, die Zielsetzung und den Zeitrahmen ein. Wie spreche ich ein Verhalten an, das mich stört?

Die Sandwich-Methode, bei der Kritik konstruktiv verpackt wird, indem sie zwischen zwei positive Aussagen platziert wird, macht manchmal Sinn. Für besonders kritische und schwierige Gespräche eignet sich die subtilere «www-Methode». Mit ihr kann ich Leute mit nicht tragbarem Verhalten konfrontieren, ohne im Gespräch verletzend zu wirken oder selbst verletzt zu werden. Mögliche Themen sind: fehlende Pünktlichkeit, Abgabetermine nicht eingehalten, an Sitzungen nicht zuhören oder unterbrechen, fehlerhafte Prozesse, kontraproduktive Versprechen an Kunden, konfrontierender Umgang mit Arbeitskollegen und Kunden. Die

ich ihm erklären, dass Hilfe zur Selbsthilfe für das «Opfer» langfristig nachhaltiger ist, als ihm Verantwortung abzunehmen. Indirekt kann ich ihn auf seine Rolle als «Retter» ansprechen und ihm empfehlen, seine eigenen Grenzen zu wahren und auch Nein zu sagen, um die Ressourcen für die eigenen Baustellen zu schonen.

Schwierige Gespräche gut vorbereiten

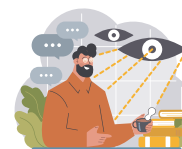
Beziehungen entwickeln sich laufend. Je besser die Beteiligten sich im Geschäft oder privat kennen, desto mehr kann sich ein Umgang des Neckens und Nörgelns, aber auch der manipulativen Spiele einschleichen, obwohl sich alle eigentlich vor allem Zuneigung wünschen. «In Teams oder Familien, in denen echtes Interesse füreinander fehlt, sind solche Spiele eher zu beobachten», sagt der Kommunikationspsychologe Christian Grütter. Als Ausweg empfiehlt er:

– Für gegenseitige Wertschätzung sorgen
– Klare Vereinbarungen treffen
– Aktiv zuhören und nachfragen
– Bei Störungen freundlich und direkt nachfragen
– Bedürfnisse anmelden, Wünsche ansprechen
– Einen Vorwurf je nach Situation auch auf sich sitzen lassen

Schwierige Gespräche können in die drei Phasen Vorbereitung, Einstieg und Gespräch sowie Abschluss und Nachbearbeitung unterteilt werden. Die Vorbereitung ist sehr entscheidend für den Erfolg des Gesprächs. Das Ziel und der ideale Ausgang sollten klar sein, aber auch wer daran teilnimmt oder welche Person die Aussprache leitet. Weiter stellt sich die Frage, welche Rolle

Immer wieder kommt es in einem Gespräch zu manipulativen Spielen. Diese frühzeitig zu erkennen und sich nicht einbeziehen zu lassen, ist wichtig.

Foto: Shutterstock / Inspiring.team





Wer zwischen Wahrnehmung und Interpretation klar zu unterscheiden lernt, wird lösungsorientierter kommunizieren können. Foto: Shutterstock / inspiring.team

«www-Methode» ist ein Werkzeug, um einem Mitarbeiter, Vorgesetzten oder Kunden konstruktiv Feedback zu geben und Kritik sachlich, wertschätzend und ohne Verallgemeinerungen anzusprechen. «Wahrnehmung, Wirkung und Wunsch» sind die Schlüsselbegriffe für die drei Leitsätze:

1. Ich beschreibe dem Gegenüber aus meiner Wahrnehmung und so objektiv wie möglich die Situation und das Verhalten, die Anlass zum Gespräch geben. Ich schildere konkrete Sachverhalte, die ich mit eigenen Augen gesehen oder die ich gehört habe. «Mir ist aufgefallen, dass ...» Dabei muss zwischen Wahrnehmung und Interpretation klar unterschieden werden. Angesprochen wird der tatsächliche Einzelfall und nicht eine Verallgemeinerung. So bleibe ich bei den Fakten, ohne zu beurteilen und zu bewerten.
2. In einem zweiten Schritt erkläre ich, welche Wirkung das geschilderte Verhalten auf mich hat und was mich daran stört. Jetzt ist Interpretation angebracht, um Transparenz zu schaffen. Beispielsweise: «Aus meiner Sicht...» Oder: «Ich fühle mich ausgenutzt.» «Wieso hast du mich nicht informiert?» Ebenso teile ich mit, was dieses Verhalten in mir ausgelöst hat. Dabei bleibe ich möglichst bei «Ich-Botschaften», um dem anderen keine Vorwürfe zu machen.
3. Ich teile meinem Gesprächspartner mit, was ich in Zukunft von ihm wünsche: «Ich bitte dich, künftig ...» Danach muss ich entscheiden, ob dies eine nicht diskutierbare Anweisung ist. In mancher Situation macht dies Sinn, weil es sich beispielsweise um allgemeine Regeln im Betrieb handelt. Bei anderen Themen ist es indessen angebracht, die Sichtweise und Meinung des Gesprächspartners anzuhören, um gemeinsam nach einer Lösung für ein Problem zu suchen und eine Vereinbarung zu treffen.

Ein Gespräch wird abgeschlossen mit einem Protokoll, einer Zielvereinbarung oder einem Vertrag mit den definierten Aufgaben und der zugeteilten Verantwortung. Auch soll überlegt werden, ob es Folgegespräche braucht. So kann ich prüfen, ob sich ein tief sitzendes Problem zu lösen beginnt.

Prinzipien für erfolgreiche Gespräche

Wer kennt dies nicht: Eine negative Bemerkung stösst sauer auf, der weitere Gesprächsverlauf wird schwierig, nachfolgende Aussagen sind nicht mehr sachlich, sondern angriffig und verletzend. Der Körper schaltet auf Stress, die Nerven liegen blank, klare Gedanken sind nicht mehr möglich. Je nach Typ von Menschen bläst man zum Gegenangriff und gibt kräftig zurück oder man entscheidet sich für die Flucht und verstummt.



Christian Grütter ist Wirtschaftspsychologe und Betriebsökonom. Der Mitbegründer und Partner der Firma Wellenreiter berät Unternehmen und Einzelpersonen. Foto: zVg

Geübte Kommunikatoren erkennen frühzeitig, wenn eine Situation aufheizt. Sie lassen sich nicht mitreissen, sondern bleiben besonnen und achtsam. Gleichzeitig können sie versuchen, die Übersicht zu behalten und die Eskalation zu bremsen. Zwei Strategien bieten sich an: Ich kann erstens für Auseinandersetzungen, die zu eskalieren drohen, mein Stress-Radar schärfen oder einen inneren Thermostat zur Messung des eigenen Stresspegels entwickeln. Dann treffe ich mitten im Gespräch die Entscheidung, ein bewusstes Verhalten einzuleiten, das mir hilft, den Stress herunterzufahren.

«Mit Training kann eine solche Stressresistenz aufgebaut werden», sagt Grütter. «Bewusstes Atmen lenkt die Aufmerksamkeit auf diese Körperfunktion, parallel dazu wird momentanen Gedanken die Energie genommen.» Auch andere Handlungen wie beispielsweise Kopfrechnen, den Raum nach fünf Gegenständen absuchen, kurz aus dem Fenster in die Weite schauen, Wasser trinken oder ein Time-out anordnen, haben diesen Effekt.

Eine zweite Möglichkeit ist, durch regelmässiges Üben bewusst den Atemrhythmus zu ändern. Beim Einatmen schlägt unser Herz schneller, beim Ausatmen langsamer. Dabei werden im vegetativen Nervensystem unterschiedliche Bereiche aktiviert (Sympathikus → Stress, Gefahr / Parasympathikus → Ruhe, Entspannung). Während eine schnelle Atmung den Puls beschleunigt und den Stress steigert, baut ruhiges, langsames Ausatmen Stress ab. Rein rechnerisch erziele ich mit 4 Sekunden einatmen und 7 Sekunden ausatmen die beste Wirkung. Für ein spezifisches Training in der Freizeit empfehlen Wissenschaftler 4 Sekunden einatmen, 7 Sekunden die Luft anhalten und 8 Sekunden ausatmen. Menschen, die schnell wütend oder zornig werden, lernen mit dieser Übung, sich besser zu beherrschen.

Zuerst verstehen

«Wir sind schnell und aktiv beim Erzählen, aber weniger gut im Zuhören», stellt Grütter fest. Viele Menschen nutzen intensiv die sozialen Medien, teilen sich eifrig mit. Die Fähigkeit hingegen, aktiv zuzuhören, ohne jemanden zu unterbrechen, und zusätzlich nachzufragen, geht oft verloren. Dabei kann genau hinhören und gezielt Fragen stellen bei mir und meinem Gesprächspartner das Denken anregen. Ebenso ist dies ein wichtiges Führungsinstrument, wenn das Gegenüber ausweichende Aussagen macht oder sich wortkarg gibt. Im Grunde geht es darum, zuerst zu verstehen, um dann selbst auch verstanden zu werden.

Die Kompetenz des aktiven Zuhörens beruht auf drei Schritten. Nachfolgend sind sie erklärt am Beispiel eines Lernenden, der am Freitagmorgen oft müde, unkonzentriert und ungepflegt zur Arbeit kommt.

1. Verstehen: Mit genauem Beobachten, dem Einholen von Informationen und gezielten Fragen verschaffe ich mir den Überblick, dass der Lernende den Donnerstagabend öfters mit exzessivem Feiern verbringt.
2. Verständnis: Ich ordne dieses Verhalten ein, suche nach den Hintergründen und Zusammenhängen und bilde Hypothesen, wieso der Lernende dies tut. Als Vorgesetzter ist mir in diesem Fall klar: Entweder toleriere ich ein solches Verhalten vor dem Wochenende nicht oder ich nehme es hin und lasse den Lernenden Arbeiten ausführen, bei denen er sich und andere nicht gefährdet.
3. Einverständnis: Auch wenn ich das Verhalten verstehe und diesem vielleicht auch Verständnis entgegenbringe, kann ich mich entscheiden, das Verhalten nicht zu tolerieren. Je nach Bewertung und Entscheidung teile ich dem Lernenden mit, er soll ausstempeln und einen Ferientag beziehen, oder ich setze ihn etwa für Putzarbeiten im Betrieb ein.

Dieses dreistufige Konzept kann ich auch anwenden, wenn ich selbst beispielsweise kritisiert werde. Die Kommunikations-

psychologie bietet eine Vielzahl von Fragetechniken, um Gespräche zu steuern und Informationen zu gewinnen. «Fragen helfen, die innere Landkarte des Gegenübers zu entdecken und zu verstehen», führt Grütter aus. Gleichzeitig aktivieren Fragen sachbezogenes Denken auf Erwachsenenenebene, reduzieren die Gefahr von manipulativen Spielen und verschaffen Zeit in heiklen Situationen. Weiter signalisieren Fragen das Interesse am Gegenüber und reduzieren Missverständnisse.

Falls man durch eine wirklichkeitsfremde Aussage gedanklich aus der Bahn geworfen wird, ist dies unproblematisch: Phasen des Schweigens sind nicht peinlich; vielmehr sollte man sie in einer solchen Situation bewusst nutzen. So werden Antworten vermieden, die man später bereut.

Fragen schaffen Klarheit

Offene Fragen sind vor allem am Anfang eines Gesprächs sinnvoll, um Informationen zu sammeln, sich der Thematik anzunähern und Meinungen abzuholen. Gegen Ende des Gesprächs folgen oft geschlossene Fragen, um zweckmässig Fakten zu prüfen und Bestätigung einzuholen, ob alles richtig verstanden wurde. Oft können sie mit einem Ja oder Nein beantwortet werden. Wenn beispielsweise ein Lernender in seinem persönlichen Umfeld Probleme hat, kann sein Vorgesetzter die Rolle des Coachs beziehungsweise Beraters einnehmen. Konkrete Ratschläge erweisen sich oft als wenig nachhaltig, weil der Lernende in eine Abhängigkeit gerät, statt aus eigener Initiative Lösungen zu entwickeln. Aufgabe des klassischen Coachings ist vielmehr, den Lernenden mit Fragen anzuleiten, vertieft über sein Problem nachzudenken und nach Antworten zu suchen.

Am Anfang eines Konflikts stehen oft unausgesprochene Erwartungen und Meinungen. Diese zu klären und Abmachungen zu treffen, die allseits auf Akzeptanz stossen, ist Voraussetzung für beispielsweise eine gute Teamarbeit oder eine konstruktive Zusammenarbeit mit einem anderen Unternehmen. «Allein auf den gesunden Menschenverstand zu setzen, ist für eine reibungslose Zusammenarbeit vielfach nicht ausreichend», weiss Grütter, der sich oft mit der Organisation in Unternehmen befasst. «Klare Vereinbarungen, auf die man bei Differenzen zurückkommen kann, sind besser.»

Win-win-Denken kann Konflikt lösen

Ein Win-win-Denken wird im Konfliktmanagement angestrebt, um Konflikte kooperativ zu lösen. Es setzt voraus, dass Konflikte



Wo liegen unsere gemeinsamen Interessen? Diese Frage kann verhärtete Positionen entflechten. Foto: Shutterstock / Aly Kello

von allen Beteiligten nicht aus der Sicht des Konkurrenten und des Wettbewerbs betrachtet werden, sondern des gegenseitigen Nutzens und der nachhaltigen Beziehung. Während bei einem klassischen Kompromiss beide Parteien Bedürfnisse zurücksetzen und mit der Lösung nur halbwegs zufrieden sind, setzt das sogenannte Harvard-Konzept der Konfliktlösung auf Verhandlungen nach den vier Prinzipien:

- Die Konfliktparteien treten einen Schritt zurück und formulieren anstelle ihrer Positionen die damit verbundenen Interessen. Sie klären, weshalb ihnen etwas wichtig ist. In der Sache bleiben sie dabei hart, aber im Umgang mit der Gegenpartei wird mehr auch die menschliche Seite statt nur das Problem spürbar.
- Die Konfliktparteien können nun ihre gegenseitigen Interessen diskutieren, statt nur ihre Positionen zu verfechten. Die Frage nach dem «Warum» und den dahinterliegenden Bedürfnissen lenkt das Denken oft auf einen gemeinsamen Nenner.
- Die neue Denkweise legt Optionen offen, die für beide Parteien vorteilhaft sind. Neue Lösungswege können diskutiert und entwickelt werden.
- Die beteiligten Parteien können objektive Kriterien, Standards und Regeln suchen, um die Fairness einer Lösung zu bewerten.

Auch wenn die Harvard-Methode nicht immer zu Lösungen führt, verändert ihr Win-win-Ansatz zumindest die Haltung der am Konflikt beteiligten Menschen: Im Vordergrund steht, dass ein Konflikt nur dann nachhaltig gelöst werden kann, wenn alle Parteien ihre Bedürfnisse erfüllt sehen.

«Bau und Wissen» bietet Weiterbildung für die Baubranche an, darunter auch Kurse im Bereich Kommunikation.

Weiterführende Literatur

- Schluss mit diesen Spielchen! Manipulationen im Alltag erkennen und wirksam dagegen vorgehen. Renate und Ulrich Dehner
- Die sieben Wege zur Effektivität, Prinzipien für persönlichen und beruflichen Erfolg (unter anderem Harvard-Konzept). Stephen R. Covey.