

Keep cool – Schwierige Gespräche gelassen führen

Sei es mit Kollegen, Patienten oder dem Chef – jeder hat schon mal ein schwieriges Gespräch geführt. Oft mit wenig Schlaf davor, Grummeln im Bauch und einem nicht optimalen Ergebnis. Warum ist das so? Was kann man dagegen tun und wie kann New Era Communication helfen?

Text: Sebastian Pflügler

„Das ist gerade nicht wirklich passiert!“, dachte sich Stefanie, als sie das Besprechungszimmer verlassen hatte. Zusammen mit Nicole sollte sie sich ein neues Praxis-konzept für den anstehenden Umzug überlegen. Da Nicole derzeit mit ihrem Hausbau ziemlich eingespannt war, hatte Stefanie fast die gesamte Arbeit übernommen. Nun, im Termin mit dem Chef, sprach allerdings Nicole die ganze Zeit, sodass aus Stefanies Sicht der Eindruck entstand, Nicole hätte die gesamte Arbeit gemacht. Stefanie schäumte vor Wut.

Vielleicht haben Sie eine ähnliche Situation schon einmal erlebt. Was hier nun ansteht, ist ein schwieriges Gespräch zwischen Stefanie und Nicole. Schwierig deshalb, weil es sehr wahrscheinlich unterschiedliche Sichtweisen auf die Situation gibt und eine gewisse Emotionalität zumindest bei Stefanie vorherrscht. Wie führt man solche Gespräche konstruktiv?

Mit dieser Frage beschäftigt sich das Kommunikationskonzept „New Era Communication“. In jahrelanger Praxisarbeit ist dieses Training entstanden, das als erstes das Thema Kommunikation ganzheitlich und prozessorientiert beleuchtet und Menschen befähigt, schwierige Gespräche authentisch und flexibel lösen zu können. Das Kernstück ist das Four-Process-Framework, das die Kernstücke einer konstruktiven Gesprächsführung bei heiklen Gesprächen beschreibt und mit dem man den gesamten Kommunikationsprozess effizient durchlaufen kann.

Gute Kommunikation beginnt vor der Kommunikation

Hand aufs Herz: Wären Sie Stefanie, hätten Sie Nicole direkt nach der Besprechung angesprochen? Falls ja, bedenken Sie bitte eines: Wie der Neurowissenschaftler Dr. Jill Bolte Taylor von der Harvard-Universität herausfand, braucht es 90 Sekunden, bis Stresshormone im Körper abgebaut sind. Solange diese Hormone noch in hohem Maße in unserem Blut zirkulieren, handelt unser Gehirn vor allem aus der Amygdala. Als Teil des limbischen Systems also vor allem aus der Emotion. In dieser Hochstressphase hat unser Gehirn nur geringen Zugriff auf den Sitz unseres Verstandes, den präfrontalen Cortex. Das ist auch der Grund, warum wir oftmals Dinge tun oder sagen, die uns im Nachgang leidtun. Für schwierige Gespräche gilt: Führen Sie diese nie „as soon as possible“, sondern immer erst „as soon as reasonable“. Also wenn das Gemüt abgekühlt ist und Sie sich vor allem vorbereitet haben.

Warum sollte ich mich vorbereiten, denken Sie vielleicht? Der Verlauf eines schwierigen Gesprächs entscheidet sich meist vor dem Gespräch. Gehen Sie mit Unklarheit oder einer nicht wohlwollenden Haltung hinein, ist es meist zum Scheitern verurteilt.

Innere Klarheit

Finden Sie vor einem schwierigen Gespräch nicht zu innerer Klarheit, wird auch das Gespräch diffus verlaufen. Eine Seminarteilnehmerin hat es ein-

mal schön formuliert: „Ich hatte meinen Mund offen und redete, aber ich wusste eigentlich nicht warum.“ Das ist fehlende innere Klarheit. Und Klarheit braucht Zeit. Klarheit ist wie Wolken am Himmel. Bis es klar wird und die Sonne der Erkenntnis durchscheint, braucht es manchmal etwas Zeit. Wenn sich Klarheit allerdings einstellt, ist das unglaublich befreiend. Denn Unklarheit belastet uns immer, weil sie gedankliche Energie zieht. Und Unklarheit zeigt sich auch auf sprachlicher Ebene durch Weichmacher, Füllwörter, Inhaltslosigkeit oder Bandwurmsätze.

Wie finden Sie zu innerer Klarheit? In jedem schwierigen Gespräch werden drei Zeithorizonte verhandelt: Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft. Zu allen drei Zeithorizonten sollten Sie sich Gedanken gemacht haben. Fragen Sie sich beispielsweise:

- » Was ist meiner Meinung nach passiert? Was weiß ich sicher? Was weiß ich nicht? Was sind die zentralen Konflikte? (Vergangenheit)
- » Welche Emotionen spüre ich? Was würden die Emotionen sagen, wenn sie sprechen könnten? (Gegenwart)
- » Was ist jetzt zu tun? Was will ich maximal/minimal erreichen? Wo bin ich flexibel bei meinen Zielen? (Zukunft)

Stefanie erkannte in Ruhe für sich, dass sie mit Nicole darüber sprechen wollte, wie sie die Situation empfunden hatte und warum sie so wütend war nach der Besprechung. Als Ziel steckte sie sich, in Zukunft wieder auf einen gleichen Workload zu achten und beim nächsten Meeting die Gesprächsführung innezuhaben.

Insofern führen Sie ein schwieriges Gespräch erst, wenn Sie innere Klarheit besitzen. Denn dann können Sie dem Gegenüber jederzeit die Hand reichen, aber lassen sich nirgends ungewollt hinziehen.

Wohlwollende Haltung

Wenn Menschen miteinander kommunizieren, gibt es augenscheinlich drei Faktoren, die Wirkung beim Gegenüber erzeugen können: Was wir sagen (Inhalt), wie wir es sagen (Stimme) und was wir dabei tun (Körpersprache). Dabei vertrauen wir bei Inkongruenzen am ehesten der Körpersprache, dann der Stimme und schließlich dem Inhalt. Wenn Sie Ihrem Chef sagen, dass Sie seinen Vorschlag ganz toll finden, dabei aller-

dings wegblicken, den Mundwinkel kurzzeitig nach oben ziehen und das mit sehr monotoner Stimme sagen, dann wird Ihnen der Chef mit großer Wahrscheinlichkeit nicht glauben. Noch viel wichtiger als diese Faktoren ist allerdings die innere Haltung. Sie ist das Ass der Kommunikation, denn damit geht das Gegenüber am stärksten in Resonanz.

Wie sich jemand mit einem Sachverhalt in Beziehung setzt, wie sein Wesen zu einem Thema ist, das transportiert die innere Haltung. Und deswegen präferiert der Zuhörer bei Ambivalenz zwischen Haltung und den Wirkfaktoren stets die Haltung als Entscheidungsgrundlage. Viele von Ihnen kennen wahrscheinlich folgende Situation: Sie lernen einen Menschen kennen und haben das Gefühl, ihm nicht wirklich trauen zu können. Stellen Sie sich nun vor, dieser neue Bekannte spricht rhetorisch brillant, hört Ihnen einfühlsam zu, stellt Ihnen zum Denken anregende Fragen. Trotzdem werden Sie dieses Gefühl nicht los. Würden Sie mit diesem Menschen eine vertrauensvolle Beziehung oder Freundschaft starten wollen? Würden Sie diesem Menschen etwas abkaufen? Vermutlich nicht. Weil wir die Haltung eines Kommunikators als wesensgerechter interpretieren als seine kommunikativen Fähigkeiten. Oder kurz: Haltung schlägt Technik. Auf schwierige Gespräche gemünzt bedeutet das, wenn Ihr Gesprächspartner für Sie sowieso bereits der Schuldige ist und er am besten zu Kreuze kriechen sollte, damit es aus Ihrer Sicht ein gutes Gespräch ist, dann wird Ihr Gegenüber das merken, egal wie rhetorisch brillant Sie formulieren.

Wie finden Sie nun zu einer wohlwollenden Haltung und können dem Gegenüber offen begegnen? Achten Sie auf die Geschichten, die Sie sich über den anderen erzählen. Dieses meist negative Kopfkino sollten Sie dabei durchaus zulassen, ihm aber weitere Perspektiven hinzufügen, um so ein ganzheitlicheres und letztlich realistischeres Bild der Situation zu erhalten:

Wie würde ein neutraler Schiedsrichter die Situation bewerten? Was war auch Ihr Anteil an der Situation? Was ist auch positiv am Verhalten des anderen? Stefanie erkannte, dass ihr Anteil darin bestand, dass sie im Vorfeld die Gesprächsführung nicht klar abgestimmt hatte und zumindest präsentierte Nicole das Praxiskonzept gut, sodass der Chef zufrieden war.



© ShotPrime Studio - shutterstock.com

Vielleicht fragt sich der eine oder andere: Was mache ich, wenn ich die wohlwollende Haltung im Gespräch verliere? Und Sie haben Recht. Eine wohlwollende Haltung vor dem Gespräch zu entwickeln ist herausfordernd. Sie im Gespräch beizubehalten noch mehr. Hierbei können Umschaltfragen helfen, die uns neben dem „negativen Kopfkino“ auch wieder die anderen Perspektiven ins Auge fassen lassen. Die absolute Joker-Frage, die immer den Blickwinkel weitet, ist: „Basierend auf welchen positiven Werten und Überlegungen kann diese Ansicht oder dieses Handeln für einen rational denkenden Menschen Sinn ergeben?“ Sie suchen also Sinn für ein für Sie störendes Verhalten. Denn glauben Sie mir: Das Gegenüber hat meist gute Gründe für sein Verhalten. Das hilft letztendlich, wieder Neutralität zu dem Gesagten zu erlangen und so zu einem produktiven Dialog zurückzukehren.

Gute Kommunikation ist flexibel

Während Sie innere Klarheit und eine wohlwollende Haltung bestenfalls vor dem Gespräch erlangen, gilt es in der jeweiligen Gesprächssituation schließlich flexibel zu handeln.

Rhetorische Flexibilität

Viele Kommunikationstrainings haben in diesem Punkt Schwächen. Viele Workshops vermitteln vor allem Paradigmen und Haltungen zu Kommunikation. Eine Haltung macht aber noch keinen Prozess und auch nicht alleine handlungsfähig. Meine Kunden spiegeln mir häufig wider, dass diese Workshops ganz nett sind, aber sie lassen

sie im Prozess alleine. In der konkreten Gesprächssituation fehlt ihnen dann oft eine konkrete Vorgehensweise oder die vorgeschlagene Struktur ist so statisch, dass sie sich wie in ein Korsett eingezwängt fühlen und dadurch ihre Authentizität und Individualität verlieren.

Statt Seminarteilnehmern dogmatisch vorzugeben, in welchem Dreischritt sie formulieren sollen, ist es viel cleverer, sich anzusehen, welche Dialogarten in einem schwierigen Gespräch auftreten können und flexibel zwischen diesen wechseln zu können. Die von mir entwickelte WIESE-Methode hilft dabei. WIESE ist dabei ein Akronym für die fünf Dialogarten, die in einem schwierigen Gespräch auftauchen können: Wertschätzungs-, Informations-, Emotions-, Standpunkt-, Entscheidungsdialog.

Es würde den Rahmen dieses Beitrages sprengen, jede einzelne Dialogart und die konkreten Hilfestellungen aufzulisten. Es sei jedoch so viel gesagt: Fragen Sie sich in einem Gespräch stets: Was will ich nun tun? Was brauche ich? Möchte ich etwas authentisch wertschätzen? Fehlen mir Informationen? Möchte ich meine Emotion in die Kommunikation einbringen, da das für mich oder den Gesprächsverlauf wichtig ist? Möchte ich meinen Standpunkt zu einer Sache oder einem Verhalten darstellen? Möchte ich eine Entscheidung treffen?

Die Basis rhetorischer Flexibilität ist übrigens eine neue, besondere Art des Zuhörens: Das altrozentrische Zuhören. Es gibt zwei Arten zuzuhören:

Egozentrisch und altrozentrisch. Um es vorwegzunehmen: Egozentrisches Zuhören ist eigentlich kein Zuhören. Hier steht das Ego im Zentrum des Zuhörens, das heißt, Sie denken ständig, was das Gesagte mit Ihnen zu tun hat. Sie legen sich Ihre Antwort bereits zurecht, noch während der andere spricht. Sie hören vor allem auf Ihre eigene innere Stimme, Gedanken und Gefühle und weniger darauf, was den anderen wirklich bewegt. Seine Kommunikation ist dazu da, um Ihr Ego zu nähren. Der indische Philosoph Jiddu Krishnamurti bringt es auf den Punkt, wenn er schreibt: „Die meisten von uns hören nur durch einen Filter zu. Was wir...in Wahrheit hören... ist unser Lärm, unsere Stimme, nicht das, was der andere sagt.“

Im altrozentrischen Zuhören sind Sie ganz bei Ihrem Gegenüber. Sie setzen den anderen (altro) in das Zentrum Ihrer Bemühungen und dezentrieren sich von Ihren eigenen Gedanken, Gefühlen und inneren Stimmen. Wie Francesc Torballa schreibt, ist „Zuhören die beständige Suche nach der Substanz des anderen“. Im altrozentrischen Zuhören begegnen Sie dieser Substanz vorbehaltslos. Sie möchten wirklich wissen, was den anderen bewegt, sodass es Sie bewegen kann. Im egozentrischen Zuhören, in dem Sie vor allem auf Ihre eigene innere Stimme hören und wie Sie zu dem Gesagten stehen, findet eigentlich keine Bewegung statt. Zumindest keine neue, da es keinen wirklichen Punkt außerhalb von Ihnen gibt. Von den etwa 70.000 Gedanken, die wir gemäß dem New Scientist-Magazin pro Tag denken, sind 98 Prozent dieser Gedanken Wiederholungen, die wir bereits gestern gleich oder ähnlich gedacht haben. Nur zwei Prozent sind wirklich neu. Hören Sie altrozentrisch zu, erhöht sich nicht nur die Chance für Sie, auf komplett neue Gedanken zu kommen. Sie laufen auch nicht Gefahr, die Geschichten und Vorurteile, die Sie sich über den anderen im Laufe der Zeit gebildet haben, immer wieder zu wiederholen und damit zu festigen. Im altrozentrischen Zuhören müssen Sie mit der Meinung des anderen nicht einverstanden sein, Sie versuchen aber, dem Faden seiner Gedanken zu folgen und das Netz zu erkennen, das er damit spannt. Dieses Netz kann Ihnen Angst machen, Sie provozieren, verletzen, irritieren oder auch erfreuen. Trotzdem bleiben Sie in seiner Welt und versuchen nicht, die Bedeutung seiner Worte zu manipulieren oder passend für Ihr Ego zu formen. Sie gehen in volle Resonanz mit dem Gesagten.

Dass Sie anschließend darlegen, was es in Ihnen auslöst, ist etwas komplett anderes, als sich schon während des Sprechens vom Partner abzuschotten und mit seinem Innenleben zu beschäftigen. Merken Sie, dass Sie Ihr Innenleben überwältigt, dann können Sie das wiederum aussprechen und so in den gemeinsamen Resonanzraum geben. Hierbei ist jedoch wichtig, nur über das eigene Innenleben zu sprechen und nicht die Worte des anderen gefühlsüberwältigt zu verformen.

Was braucht es nun, um altrozentrisch zuzuhören? Zunächst einmal den Willen. Ich möchte Sie auf ein Gedankenexperiment einladen. Erinnern Sie sich an die vergangene Woche? Auf wie viele Gespräche hatten Sie wirklich Lust? Wie oft wollten Sie wirklich Ihrem Gegenüber zuhören? Wie oft wollten Sie wirklich wissen, was in ihm vorgeht? Wenn Sie auf weniger als zwei Gespräche kommen, dann gehören Sie der Mehrheit an. Und natürlich gibt es Gesprächsformen wie den Small Talk, Settings wie in der Kantine beim Mittagessen, in denen wir nicht altrozentrisch zuhören wollen, oder auch Personen, denen wir nicht substantiell zuhören können. Und das ist auch gut so, denn diese Form des Zuhörens kostet Kraft.

Wir gehen also sparsam damit um. Wenn es jedoch um ein wirklich wichtiges Gespräch mit ihrem Partner, ihrem Mitarbeiter, einem Familienmitglied oder guten Freund geht und ihr Wille zum altrozentrischen Zuhören ist nicht da, dann sollten Sie hellhörig werden. Woran scheitert dieser Wille? Vielleicht weil er Ihnen eigentlich auch nie wirklich zuhört? Dazu sei gesagt: Sie sind der Punkt der Veränderung. Mit dem altrozentrischen Zuhören verhält es sich wie mit der Empathie: Jeder fordert sie, aber die wenigsten geben sie. Und meist müssen Sie erst geben, um zu empfangen. Hören Sie also die nächsten Male (und das können einige sein!) altrozentrisch zu und Sie werden merken, dass das Gegenüber beginnt, das zu registrieren, und er wird versuchen, das im Sinne der Reziprozität zurückzugeben. Das zweite Hindernis ist die fehlende Zeit. Altrozentrisch zuzuhören braucht Zeit. Es braucht Zeit, sich auf ein Gegenüber voll einzulassen und die eigene innere Stimme abzustellen. Gerade aber für wichtige Gespräche sollten Sie sich die Zeit nehmen, denn wenn Sie die Zeit gut investieren, um den anderen zu verstehen, dann werden Sie wesentlich schneller zu einer für beide Seiten bereichernden Lösung kommen.

Gute Kommunikation ist multioptional

Das Gute an Kommunikation ist, dass Sie immer wieder von vorne beginnen können, wenn Sie wollen. Sie können nie im Vorhinein abschätzen, wie das Gespräch verlaufen wird. Insofern haben Sie immer mit einem unvorhergesehenen Ergebnis zu tun und können auf verschiedenste Weise darauf reagieren – eben multioptional.

Umgang mit dem unvorhersehbaren Ergebnis

Kommunikation führt immer zu einem Ergebnis. Wenn sich das Problem absolut positiv gelöst hat, dann reflektieren Sie, was Sie beim nächsten schwierigen Gespräch beibehalten wollen. Wenn es zu einem akzeptablen Ergebnis gekommen ist, schauen Sie, wie Sie diese Akzeptanz weiter stärken können. Wenn das Ergebnis unbefriedigend war und Sie denken, dass ein weiterer Dialog helfen kann, dann durchlaufen Sie den hier aufgezeigten Prozess von vorne. Und falls Kommunikation nicht mehr hilft, suchen Sie nach anderen Wegen, um das Problem zu lösen und arbeiten Sie daran, sich emotional von der Situation zu lösen.

Stefanie konnte im Dialog mit Nicole durch ihre wohlwollende Haltung und ihre rhetorische Flexibilität herausfinden, dass Nicole durch die mangelnde Mitwirkung beim Konzept Angst hatte, dass der Chef ihr Detailfragen stellte, auf die sie keine Antwort wusste. Deswegen erzählte sie viel über den Prozess und die generellen Ideen für das Praxiskonzept, in der Hoffnung, so viel Redanteil bis dahin erworben zu haben, dass sie bei den Detailfragen auf Stefanie umlenken konnte, wo sie schließlich glänzen sollte. Leider war der Chef selbst schlecht vorbereitet und stellte so

kaum Detailfragen. Nach dem Gespräch war es Nicole unangenehm, wie es gelaufen war. Sie hatte sich jedoch auch nicht getraut, Stefanie darauf anzusprechen, da sie sich sowieso aufgrund des ungleichen Workloads mies ihr gegenüber fühlte. Sie einigten sich im Gespräch darauf, dass Nicole sich wieder mehr einbringen sollte (nachdem der Hausbau in den wichtigsten Phasen durch war) und Stefanie beim nächsten Mal die gesamte Präsentation übernehmen würde, so dass es auf den Chef den Eindruck machte, dass sie die Termine in der Gesprächsführung jeweils aufteilten.

Für die Leser, die nun denken: „Ich habe aber nicht immer Zeit für eine Vorbereitung, wenn der Patient vor mir steht!“ Ja und Nein. Jeder hat das Recht auf eine Bedenkzeit, aber natürlich nicht ewig lange. Als Abkürzung kann Folgendes helfen: Atmen Sie dreimal tief durch. Werden Sie sich schnell bewusst, was Ihr Ziel ist (wahrscheinlich einen guten „Dienst“ am Patienten leisten) und wie Sie sich entsprechend verhalten müssten, wenn das wirklich Ihr Ziel ist. Stellen Sie sich die Joker-Frage, um wieder eine wohlwollende Haltung zu erlangen und führen Sie das Gespräch dann rhetorisch flexibel. Und falls es nicht so gut lief: Sie haben jederzeit die Chance, noch einmal das Gespräch zu suchen.

Zuletzt möchte ich Ihnen noch etwas ans Herz legen. Kommunikation ist unglaublich mächtig. Sie kann verbinden oder entzweien, verschließen oder befreien, Struktur oder Halt geben oder Vernebeln und uns im Unklaren lassen. Diese Macht sollte man für das Beste nutzen, was Menschen füreinander entwickeln können: eine echte Verbindung zueinander aufzubauen! Freuen Sie sich auf Ihren nächsten Gesprächspartner. ■



Foto: privat

Kontakt zum Autor

Sebastian Pflügler

Trainer für (Führungs-)Kommunikation, Konfliktmanagement und Stressresistenz

Autor des Buches „Kommunikation für die digitale Ära: Wie wir heute miteinander reden – und was dabei immer noch wichtig ist“ (Redline Verlag)

E-Mail: mail@sebastian-pfluegler.com

www.sebastian-pfluegler.com