

Die allgemeinen Grundregeln dienen der Förderung eines guten Gesprächsklimas und sind auf diese Weise geeignet, wichtige Voraussetzungen für ein problemlösendes Gespräch zu schaffen. Zu ergänzen sind sie durch spezifische Methoden und Strategien, z.B. mit Konzepten und Modellen der Transaktionsanalyse, die wir in den folgenden Kapiteln im einzelnen entfalten werden.

Mich auf das Gespräch vorbereiten

Mit einer guten inneren Vorbereitung steht und fällt oft der Erfolg von wichtigen Gesprächen. Wenn irgend möglich, sollte ich mir zuvor über einige wesentliche Punkte Klarheit verschaffen. Werde ich von anderen angesprochen und spontan in ein Gespräch verwickelt, kann ich darauf achten, mir die folgenden Fragen im Verlauf des Gesprächs, möglichst bereits in der Anfangsphase, zu beantworten. Entsteht dabei eine unübersichtliche Situation, dann kann es sinnvoll sein, eine kurze Bedenkzeit in Anspruch zu nehmen, um (wieder) Klarheit zu gewinnen.

Bei der Vorbereitung auf das Gespräch ist es gut, zu klären:

- ▶ - ob mich das Thema überhaupt etwas angeht,
- ob ich der zur Lösung des Problems geeignete Gesprächspartner bin,
- ob ich auch selbst motiviert bin und
- wieviel Zeit ich dafür aufwenden kann und will.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Formulierung eines klaren und realisierbaren Ziels. Zahlreiche Gespräche treiben nicht zuletzt aus einer falsch verstandenen Höflichkeit ziellos in einem Meer von Worten umher, und selbst die Beteiligten wissen schließlich nicht mehr, worum es eigentlich geht (oder sie wußten es ohnehin nie). Realistische Ziele zu formulieren bedeutet, die äußeren und inneren Bedingungen aller Beteiligten und der gegebenen Situation zu berücksichtigen. Wenn ich beispielsweise eine Kollegin oder einen Mitarbeiter, für den ich zuständig bin, auf ein Problem anspreche und dabei erreichen will, daß dieser im Verlauf eines kurzen Pausengesprächs seine Probleme im einzelnen sammle.

Dabei wird in aller Regel mein Aufgabenbereich eine wichtige Rolle spielen. Aber auch von meiner Einstellung anderen gegenüber wird es abhängen, ob eine produktive Gesprächssituation zustande kommt. Es erweist sich letztlich als hinderlich, eigene Antipathien über längere Zeit zu ignorieren. Wenn ich dagegen gleich zu Beginn darauf achte, ob ich zuständig bin, mich kompetent fühle, echtes Interesse und Zeit habe, gerate ich nicht in unliebsame Gespräche, in deren Verlauf ich insgeheim schlechte Gefühle gegen mich und andere auslöse oder an-

selbst benennt, ihren lebensgeschichtlichen Hintergrund erkennt und ab morgen sein Verhalten ändert, so wird mein Vorhaben mit einiger Gewißheit scheitern. Denn erstens ist dieses Ziel unrealistisch, was den Zeitrahmen betrifft, und zweitens laufe ich Gefahr, etwas für den anderen zu wollen, was sinnvoller Weise nur er selbst sich als Ziel setzen kann. Ein angemessenes Ziel kann es dagegen für ein kurzes Gespräch sein, den eigenen Eindruck deutlich zu benennen, Problembewußtsein zu schaffen und evtl. ein Folgegespräch zu vereinbaren, sofern der andere sich überhaupt damit auseinandersetzen will. Es ist enorm entlastend, wenn ich mich von dem Anspruch befreie, anderen Menschen im Verlauf eines Gesprächs sofort zu einer abschließenden Lösung verhelfen zu wollen.

Eine große Chance für wirkungsvolle Gesprächsführung liegt darin, zunehmend bewußter **die eigenen Stärken und Schwächen zu beachten** und bei der Gesprächsvorbereitung zu berücksichtigen. Ich kann mir viele Enttäuschungen ersparen, wenn ich die eigenen Schwachpunkte und die „Fallen“, in die ich leicht hineintappe, kenne und vermeide. So kann ich mir in Ruhe überlegen, ob ich dazu neige,

- ▶ – bei Passivität des Gesprächspartners sogleich für ihn aktiv zu werden und mich abzurackern;
- es anderen recht zu machen;
- vorschnell alle Schuld auf mich zu nehmen und mich klein zu machen;
- die Ursachen für Schwierigkeiten ausschließlich im Verhalten anderer zu suchen;
- unbequeme, aber wichtige Themenbereiche zu vermeiden oder lieber gegenüber Dritten anzusprechen;
- vor allem auf das Problematische zu sehen und das Positive zu mißachten;
- viel negative Zuwendung zu verteilen. ◀

Da bei all diesen Aspekten ein breiter Raum für Selbsttäuschungen gegeben ist, kann es sehr sinnvoll sein, sich vor wichtigen Gesprächen mit einer unvoreingenommenen Person zu beraten. Insbesondere professionellen BeraterInnen und Führungskräften ist es dringend zu empfehlen, sich regelmäßig Supervision für ihre Arbeit zu holen.

Anregungen zur Selbstreflexion:

1. *Vergegenwärtigen Sie sich ein oder zwei Stärken und Schwächen, die sie wiederholt in Ihrer eigenen Gesprächsführung feststellen.*
2. *Erinnern Sie sich an Hinweise von anderen zu Ihrem eigenen Gesprächsverhalten. Was haben diese als hilfreich bzw. störend erlebt?*

3. *Gibt es eine Gesprächskonstellation oder ein bestimmtes Verhalten anderer, auf das Sie besonders leicht in einer unproduktiven Weise anspringen?*
4. *Suchen oder malen Sie sich ein Symbol für ihren Schwachpunkt und für ein in schwierigen Gesprächssituationen besonders hilfreiches Verhalten. Experimentieren Sie, indem Sie diese Symbole so platzieren, daß sie Ihnen in der konkreten Situation ins Auge fallen.*

Anderen respektvoll gegenübertreten

Hierbei handelt es sich weniger um eine Regel, als um eine innere Haltung: Ich nehme die anderen ernst mit ihren Schwierigkeiten und in ihrem Bemühen um eine Problemlösung sowie in ihrer grundsätzlichen Autonomiefähigkeit. Wir gehen davon aus, daß es in jedem Menschen einen konstruktiven Kern und gesunde Ressourcen gibt, auch wenn im momentanen Verhalten nichts oder nicht viel davon zu erkennen ist. Diesen oft recht verschütteten Kern gilt es zu finden, um sich mit ihm zu verbünden. Menschen, die aus dieser Haltung heraus handeln, vermeiden abwertende Vergleiche, sind offen für positive Entwicklungen und gelassen gegenüber der tatsächlichen Realität.

Jedes Verhalten verfolgte ursprünglich einen sinnvollen, oft lebenserhaltenden Zweck, der heute und an der Oberfläche nicht erkennbar wird. Mir das bewußt zu machen hilft, die Person zu respektieren, auch wenn ich ihr aktuelles Verhalten problematisch und unangemessen finde (mich selbst eingeschlossen!). Im Kontakt mit Kindern, Untergebenen und alten Menschen wird diese Forderung oft mißachtet. Häufig führt aber gerade das Gefühl, geachtet oder zumindest ernst genommen zu werden, zu einem Klima, in dem die Bereitschaft zu konstruktiven Lösungen erst gedeihen kann. Diese Wertschätzung muß natürlich auch meiner eigenen Person (als Berater) mit ihren Schwierigkeiten und Bedürfnissen entgegengebracht werden.

Kann ich diese Überzeugung im Blick auf einen bestimmten Menschen nicht aufrecht erhalten – zum Beispiel weil mich etwas so stark betrifft, daß ich sehr verärgert bin – so sollte ich mich auf klare Wünsche, Anweisungen, Sanktionen oder den momentanen Abbruch des Kontakts beschränken und nicht um jeden Preis ein Gespräch zu führen versuchen, an dessen Ende eine einvernehmliche Lösung stehen soll. Ähnliches gilt, wenn ich eine (dienstliche) Anweisung auszusprechen habe, deren Erfüllung nicht zur Disposition steht. Sie sollte nicht partnerzentriert verbrämt, sondern deutlich ausgesprochen und wenn möglich inhaltlich transparent gemacht werden.

Kontakt herstellen

Die Grundvoraussetzung für jede Kommunikation ist Kontakt. Dies wird ernsthaft zwar niemand bestreiten, dennoch wird häufig geredet, obwohl kein Kontakt mehr zum anderen besteht oder nie bestand. Die Beteiligten haben auf „Durchzug“ gestellt oder versuchen nur, ihre eigenen Meinungen loszuwerden, so daß es lediglich zum Austausch von Monologen kommt. Besonders unangenehm ist es, wenn Menschen pausenlos reden (unterrichten), ohne wahrzunehmen, daß die anderen nonverbal längst den Abbruch des Kontakts signalisiert haben. Ähnlich ineffektiv ist es, wenn etwa LehrerInnen lautstarke Ermahnungen unge richtet in den Klassenraum schreien: Die eigentlich Gemeinten fühlen sich nicht direkt angesprochen, und die übrigen finden sich ungerecht behandelt.

Am augenfälligsten im wahrsten Sinne ist der Blickkontakt. Natürlich ist es nicht wünschenswert, sich unablässig anzustarren. In den meisten Gesprächen werden Sie vielmehr beobachten können, daß Sie, solange Sie mit der Formulierung eines Gedankens beschäftigt sind, den Blick häufig vom Gesprächspartner abwenden und sozusagen nach innen richten. Erst wenn Sie wissen, was Sie sagen wollen, nehmen Sie Blickkontakt auf und sprechen.

Ein permanenter Blickkontakt behindert oftmals das Entstehen innerer Bilder, vor allem wenn es dem Erinnern von Sachverhalten dient. Wird z.B. eine Schülerin nach Mündung und Quelle eines Flusses gefragt, so blickt sie vielleicht an die Decke, weil dieser Blick nach oben ihr das Erinnern der Landkarte, nach der sie gelernt hat, erleichtert. Eine sehr verbreitete Unsitte von Lehrern besteht – oft zur Erheiterung der MitschülerInnen – darin, in solchen Situationen zu sagen: „Also an der Decke steht es nicht!“ Doch genau dort „steht es“ für die Schülerin – aber eben nicht in den Augen des Lehrers!

Falls der Blickkontakt in wichtigen Gesprächen aber tatsächlich verlorenzugehen droht, läßt er sich auf folgende Weise wiederherstellen:

- – Direkt dazu auffordern (wenn es mir wichtig ist, daß mein Anliegen wirklich ankommt),
- schweigen (bis mein Gegenüber nachsieht, was los ist),
- nachfragen (ob der andere das Gespräch weiterführen will oder was sonst los ist).

Das Aufnehmen von Blickkontakt kann dazu verhelfen, sich aus alten und unproduktiven Gefühlen zu lösen, ins Hier und Jetzt zu kommen und das Denken zu aktivieren.

Art und Intensität eines momentan bestehenden Kontakts teilen sich auch in unserem Körperausdruck mit. Menschen, die sich gut und lan-

ge kennen, werden sich im vertrauensvollen Gespräch in Körperhaltung und Sprechweise einander annähern. Wo diese weit auseinanderklaffen, liegt oft eine gestörte Kommunikation vor. Wenn wir uns – ganz wörtlich genommen – gut auf den anderen einstellen, kommt ein tragfähiger Kontakt zustande, und wir können uns miteinander auf den Weg machen. Wenn wir uns gar nicht erst richtig treffen, werden wir vermutlich aneinander vorbeireden. So wirken betonte Selbstsicherheit oder gar übertriebener Optimismus in der Kontaktaufnahme mit depressiven Personen sicherlich eher abschreckend, während es später, im weiteren Verlauf des Gesprächs, durchaus sinnvoll sein kann, Optimismus und Selbstbewußtsein auch in Haltung, Gestik und Redeweise auszustrahlen und mein Gegenüber damit „anzustecken“. Es ist wichtig, dabei im Blick zu haben, ob die betreffende Person meinem Impuls auch tatsächlich folgt oder in ihrem mitgebrachten Muster steckenbleibt.

Erwartungen klären

Das Ansprechen der gegenseitigen Erwartungen führt im Idealfall zur Formulierung eines klaren Ziels, zu dem beide Seiten ja sagen können. Wir haben dazu bereits beim Thema Gesprächsvorbereitung einiges gesagt und werden in dem Kapitel „Verträge“ ausführlich darauf zurückkommen. Unrealistische Erwartungen können frühzeitig konfrontiert, umformuliert und nötigenfalls zurückgewiesen werden. Heimliche Erwartungen, die nicht selten unausgesprochen durch ein Gespräch „geschleppt“ werden und dann allzu leicht zu Irritationen, Enttäuschungen und gegenseitigen Vorwürfen führen, können auf diese Weise aufgedeckt werden. Oft hilft schon eine kurze Klärung der Erwartungen den Beteiligten, sich über ihre Motive klar zu werden und eine stimmige Vereinbarung zu treffen.

Informationen zum Thema einholen

Es ist ebenso verbreitet wie unproduktiv, mit Lösungsvorschlägen aufzuwarten, bevor klar ist, um welche Schwierigkeit es eigentlich geht, nach dem Motto: „Ja, ja, ich weiß schon, was dein Problem ist, am besten, du machst ...!“ In der Einstiegsphase ist es deshalb notwendig, sich Zeit zu nehmen für eine genaue Problembeschreibung und das Einholen der notwendigen Informationen. Bereits beim Zusammentragen von Informationen kann vieles geordnet und geklärt werden.

Besonders anregend ist es dabei,

- - **öffnende Fragen** zu stellen (Alle „W“-Fragen wie zum Beispiel: „Was ist deine Schwierigkeit?“), statt **Alternativen vorzugeben** („Hast du dies Problem oder das oder jenes ...?“);
- die **gehörten Informationen nicht zu werten** („Um Himmels Willen, wie konntest du nur! Das ist ja schrecklich!“), damit sich die Gesprächspartnerin nicht verunsichert oder geängstigt zurückzieht;
- **bei Problemhäufung**, zu vielen Details oder zu großer Komplexität den Gesprächspartner aufzufordern, das **Problemfeld zu strukturieren** („Ordne deine Probleme nach ihrer Bedeutung“), um herauszufinden, was hier und heute aktuell und bearbeitbar ist.

Bisweilen muß man sich und den anderen vor einer Überflutung durch Stoppen des Redeflusses schützen; denn es hat keinen Sinn, mit ihm in seinen Problemen zu versinken. Manche Menschen benutzen gerade diese Art der Problemdarstellung, um letztlich passiv bleiben zu können.

Wenn die Gesprächspartnerin zu wenig oder zu unklare Informationen zum Problem zur Verfügung hat, so sollte man lieber das Gespräch unterbrechen und sie auffordern, sich die nötigen Informationen erst einmal selbst zu beschaffen. Das kann ein wichtiger Schritt sein, sie zur Eigeninitiative und damit zum Vermeiden oder Verlassen unangemessener Abhängigkeit zu bewegen. Hilfreich können dabei gezielte Selbstbeobachtungsaufgaben sein, durch die sie ein effektives Arbeiten am Problem vorbereiten kann.

Im „Hier und Jetzt“ arbeiten

Sinnvoll ist es, die aktuellen Probleme anzugehen und hier und heute Perspektiven für die Zukunft zu entwickeln unter Berücksichtigung der Erfahrungen aus der Vergangenheit. Möglichst sollten die Beteiligten bereits in der konkreten Gesprächssituation **neues Verhalten ausprobieren**, z.B. indem sie damit anfangen, Lob und Kritik in Arbeitsgruppen offen und direkt zu äußern.

Vermeiden sollte man in jedem Fall:

- - Das **„Versacken“ in negativen Gefühlen** der Biographie, weil das sich ständig wiederholende Erörtern von früheren Erlebnissen und den damit verbundenen Gefühlen eine produktive Arbeit an den Problemen des Hier und Heute erschwert.
- Das rechthaberische **„Durchkauen oller Kamellen“** („Damals hast du aber ...“), denn sie sind eine Spielwiese für Verdrehungen, Selbstbe-zichtigungen, Anklagen und andere subjektive und daher kaum überprüfbare Sichtweisen.

Sinnvoller ist in solchen Situationen die Frage: „Was bedeutet das alles heute für dich, und was willst du künftig anders machen?“

Anregungen zur Selbstreflexion:

Erinnern Sie sich einmal an das letzte Konfliktgespräch im privaten Bereich.

1. Worum ging es dabei?

- *Wie war in diesem Gespräch die Gewichtung von Verhaltensweisen und Ereignissen aus der Vergangenheit, Problemen im Hier und Jetzt und Lösungen für die Zukunft?*
- *Wenn Sie gewahr werden, daß Sie auf „ollen Kamellen herumgekaut“ haben: überlegen Sie, ob das häufiger vorkommt in Gesprächen, an denen Sie beteiligt sind. Welchen Anteil haben Sie daran? Haben Sie evtl. bestimmte „Lieblingskamellen“?*

2. Wenn andere Ihnen mit „ollen Kamellen“ kommen, was empfinden Sie dabei und wie verhalten Sie sich dann?

„Ich“ statt „Man“ und „Wir“ verwenden

Der Gebrauch von „Man“ und „Wir“ dient häufig:

- der Vernebelung eigener Bedürfnisse und Positionen („Wir sind doch alle der Meinung ...“);
- der Weigerung Verantwortung für die eigenen Aussagen zu übernehmen („Man sollte vielleicht ...“), oder
- einer gezielten manipulativen Absicht.

Um zu einer Veränderung dieses Verhaltens anzuregen, ist es sinnvoller, selbst klare *Ich-Du*-Botschaften modellhaft zu praktizieren, als krampfhaft die Einhaltung dieser Regel anzumahnen. Viele Menschen benutzen diese Verallgemeinerungen als Schutz, den sie anfangs zu benötigen glauben. Und das ist manchmal auch so in Ordnung. Darauf aufmerksam zu machen, ist in den Fällen angebracht, wo *Man* und *Wir* zur Verschleierung dienen, bzw. in Verbindung mit passivem Verhalten verwendet werden. In diesen Fällen ist es dann wichtig, sich gegen ein vereinnahmendes *Wir* abzugrenzen, zu mehr Deutlichkeit aufzufordern und Eigenverantwortlichkeit anzuregen.

Wichtige Gesprächsinhalte paraphrasieren

Ein wichtiges Hilfsmittel in der partnerzentrierten Gesprächsführung ist es, die Gesprächs- und vermuteten Gefühlsinhalte mit eigenen Worten zu wiederholen. Allerdings wird diese Redeweise, wenn sie zu durchgängig und nicht stimmig praktiziert wird, leicht als künstlich empfunden und hinterläßt bei den Gesprächspartnern ein Gefühl des Behandelt-Werdens. Außerdem besteht die Gefahr einer sehr subtilen schleichen- den Manipulation infolge kontinuierlicher geringfügiger Umdeutungen von Aussagen der anderen Person.

Dennoch halten wir das Paraphrasieren an „Schlüsselstellen“ des Dialogs für wesentlich. Das sind häufig Momente, in denen die jeweils eigenen Sichtweisen der Gesprächspartner aufeinandertreffen (siehe das Kapitel „Bezugsrahmen und Redefinieren“). Dabei wird die Tendenz wirksam, den eigenen vertrauten Bezugsrahmen aufrecht erhalten und gegenüber „Bedrohungen“ abschotten zu wollen. In solchen Gesprächs-phasen ist es entscheidend, ein unmißverständliches gegenseitiges Ver- stehen zu erreichen.

Hier einige mögliche Einladungen zum Paraphrasieren:

- „Ist es das ...?“
- „Habe ich dich richtig verstanden, daß ...?“
- „Wie ist das bei dir angekommen, was ich gerade gesagt habe?“

Körperausdruck und Gefühlsinhalte beachten

- Eine Person sitzt mir mit verschränkten Armen, gekreuzten Beinen, hochgezogenen Schultern sowie gesenktem Blick gegenüber und sagt: „Ich bin ganz offen.“
- Eine andere Person berichtet über ein schmerzliches Erlebnis und lacht dabei.
- Eine dritte Person spricht darüber, was sie in Zukunft ganz anders machen möchte, Stimme und Körperhaltung drücken jedoch Zögern und Kraftlosigkeit aus.

In allen drei Situationen ist es angebracht, stutzig zu werden, denn Worte und Körpersignale widersprechen sich deutlich und weisen auf eine Unsicherheit, einen inneren Konflikt oder heimlichen Vorbehalt hin. Es kann wichtig und hilfreich sein, die eigene Wahrnehmung vorwurfsfrei mitzuteilen und evtl. den von mir vermuteten Gefühlsinhalt anzusprechen. So bekommt die betreffende Person die Möglichkeit, et- was Verdrängtes oder Nichtzugelassenes ins Bewußtsein zu holen und deutlich auszudrücken. Eine tiefer liegende Unsicherheit kann ausge-

räumt, ein innerer Konflikt womöglich gelöst, ein Vorbehalt bewußt respektiert oder aufgelöst werden. Ein solches Vorgehen ist allerdings nur bei einer vertrauensvollen Gesprächsbasis und bei erkennbar stabiler seelischer Verfassung in Ordnung.

Natürlich ist es ebenso für mich als Gesprächsleiter oder Beraterin wichtig, die Signale meines Körpers zu beachten. Wenn ich mich ver-spannt oder anderweitig unwohl fühle und darüber hinweggehe, wird mein Reden und Handeln nicht mehr stimmig sein. Es besteht die Gefahr, daß ich in ein unerquickliches Gespräch hineinschliddere und den Nährboden für Verwirrung und Verärgerung schaffe. Wenn es mir nicht gelingt, während des Gesprächs durch eine interne Klärung wieder in Übereinstimmung mit mir selbst zu kommen, kann es sinnvoll sein, mitzuteilen, wie es mir geht, die Ursachen zu klären oder auch das Gespräch zu beenden und evt. später – nach einer Klärung für mich – wiederaufzunehmen.

Interpretationen sparsam verwenden und kennzeichnen

Von dem Moment an, an dem ich mit anderen Menschen in Kontakt trete, beginnen auch meine ersten Annahmen darüber, wie die andere Person wohl sein mag und wie sie zu mir steht. Die Basis dafür sind meine aktuellen Wahrnehmungen, aber mindestens ebenso vorangegangene Erfahrungen (mit anderen Menschen!) und daraus abgeleitete Erwartungen für die Zukunft.

Das intuitive Erfassen anderer Menschen ist für unser soziales Zusammenleben von großer Bedeutung. Eine gute Intuition ist ein wertvoller Schatz. Allerdings gehen dabei Wahrnehmung und Interpretationen oft nahtlos ineinander über. Die aus der Wahrnehmung ein und derselben Situation abgeleiteten Vermutungen können sehr unterschiedlich ausfallen. Nicht selten entsprechen sie der Anzahl der anwesenden Personen, besonders dann, wenn sie aus ihren subjektiven Sichtweisen heraus entwickelt und mit Phantasien angereichert werden.

Beispiele:

Stellen Sie sich einmal vor, Sie halten einen Vortrag und nehmen dabei wahr, daß eine Teilnehmerin häufiger aus dem Fenster blickt. Sie könnten sich sagen: „Die langweilt sich; sie lehnt mein Thema ab – oder etwa meine Person? Ich bin wohl ein schlechter Referent.“ Ihre Vermutungen verdichten sich zur „Gewißheit“, und Sie beginnen, es ihr möglichst recht zu machen, oder beschließen, es ihr bei der ersten Gelegenheit heimzuzahlen. Dabei kann diese Teilnehmerin vielleicht nur auf diese Weise besonders gut zuhören, sie sieht draußen gerade etwas Interessantes oder sie hängt verliebten Träumereien nach.

WATZLAWICK (1983) beschreibt in seiner unterhaltsamen „Anleitung zum Unglücklichsein“ den Zusammenhang von ungeprüften Interpretationen und vorauseilenden Vermutungen, die zu grotesken Fehlentscheidungen führen können, sehr treffend in der Parabel vom Mann, der sich einen Hammer ausleihen will:

Ein Mann will ein Bild aufhängen. Den Nagel hat er, nicht aber den Hammer. Der Nachbar hat einen. Also beschließt unser Mann, hinüberzugehen und ihn auszuborgen. Doch da kommt ihm ein Zweifel: Was, wenn der Nachbar mir den Hammer nicht leihen will? Gestern schon grüßte er mich nur so flüchtig. Vielleicht war er in Eile. Aber vielleicht war die Eile nur vorgeschützt, und er hat etwas gegen mich. Und was? Ich habe ihm nichts angetan; der bildet sich da etwas ein. Wenn jemand von mir ein Werkzeug borgen wollte, ich gäbe es ihm sofort. Und warum er nicht? Wie kann man einem Mitmenschen einen so einfachen Gefallen abschlagen? Leute wie dieser Kerl vergiften einem das Leben. Und dann bildet er sich noch ein, ich sei auf ihn angewiesen. Bloß weil er einen Hammer hat. Jetzt reicht's mir wirklich. Und so stürmt er hinüber, läutet, der Nachbar öffnet, doch noch bevor er „Guten Tag“ sagen kann, schreit ihn unser Mann an: „Behalten Sie Ihren Hammer. Sie Rüpel!“

Nicht selten kommunizieren wir mehr mit dem phantasierten Bild einer Person als mit dem realen Menschen. Dabei treten wir gewissermaßen als Gedankenleser auf, indem wir immer schon im voraus „wissen“, was jemand denkt, fühlt und sagen will. Interpretierende Sätze beginnen häufig mit „Du machst das doch nur, um ... Du bist einer, der ... Eigentlich willst/meinst du doch nur ...“ Auf diese Weise erschweren wir es dem anderen, sein Verhalten zu verändern, da wir uns weigern, ihn aus dem Gefängnis unserer projektiven Phantasien zu entlassen.

In Gesprächen ist es daher von zentraler Bedeutung, Wahrnehmung, Interpretationen und Vermutungen sauberlich voneinander zu unterscheiden. Interpretationen sollten sparsam verwendet, gekennzeichnet und zur Überprüfung angeboten werden („Ich habe in Bezug auf Ihr Verhalten eine Vermutung. Möchten Sie sie hören?“). Falls unsere Gesprächspartner „Gedankenlesen“ zu spielen beginnen („Ich weiß genau, worauf Sie jetzt hinauswollen, aber ...“) oder Interpretationen unseres Verhaltens einfließen lassen, die möglicherweise völlig unzutreffend sind („Jetzt werden Sie mich bestimmt verachten, weil ich ...“), ist es natürlich notwendig, dieses zu konfrontieren („Wann willst du mich aus dem Gefängnis deiner Interpretationen herauslassen?“).

Authen

Sinnvo
und tu
was ic
sprach
wie gu

Wichti

► - was
kom
- was
ist.
- was

Überf
soll a
um d

50%

Diese
beim
Gesp
mir k
schla
dann
Perso
„Pas
antw
stelle
Einer
dies

Anro
Verg
Prob

- W
- W
v
g
- W

Authentisch und selektiv miteinander reden

Sinnvoll in der Gesprächsführung ist Aufrichtigkeit in dem, was ich sage und tue, nicht aber schonungslose Offenheit, indem ich alles mitteile, was ich beim anderen beobachte und vermute. Es sollte in guten Gesprächen nicht darum gehen, mich selbst zu inszenieren, um zu zeigen, wie gut ich bin.

Wichtig ist es vielmehr, im Blick zu behalten,

- ▶ - was ich mit der Gesprächspartnerin im Rahmen des Gesprächskontakts vereinbart habe.
- was für sie zum gegenwärtigen Zeitpunkt bearbeitbar bzw. zumutbar ist.
- was ich ggf. aufzufangen in der Lage bin. ◀

Überforderungen sind letztendlich für alle Seiten kontraproduktiv. Dies soll allerdings nicht als Rechtfertigung dafür dienen, aus Konfliktscheu um den heißen Brei herum zu reden.

50% - Regel beachten

Diese Regel besagt, daß mindestens 50% der Energie zur Problemlösung beim Gesprächspartner liegen sollten. Sie hilft, Ungleichgewichte in der Gesprächsführung festzustellen. Wenn jemand mit seinem Problem zu mir kommt, erleichtert von dannen schreitet und ich mich anschließend schlaflos im Bett wälze, stimmt etwas nicht. Wenn ich mich in der Folge dann noch intensiv um eine Lösung bemühe, während die betreffende Person immer weniger Energie aufwendet (vergleiche das Kapitel über „Passivität“), dann habe ich mir mit Sicherheit mehr als 50% der Verantwortung aufgebürdet. In diesem Fall ist es sinnvoll, sich die Frage zu stellen, um wessen Problem es hier eigentlich geht und wer hier wieviel Energie aufwendet. Aus unserer eigenen Erfahrung heraus liegt uns diese Regel besonders am Herzen.

Anregungen zur Selbstreflexion:

Vergegenwärtigen Sie sich ein Gespräch, in dem andere mit einem Problem zu Ihnen kamen:

- Worum ging es dabei?
- Wie sehen Sie nachträglich die Verteilung der Aktivität im Gesprächsverlauf und besonders in der Phase, in der es um konkrete Lösungen ging?
- Wie fühlten Sie sich am Ende?

- *Als wie tragfähig und dauerhaft erwies sich im nachhinein das Gesprächsergebnis?*

Bilanz ziehen

Ebenso wichtig wie eine gute Vorbereitung und eine präzise Erwartungsklärung zu Beginn ist eine aufmerksame Bilanzierung des Erreichten am Ende. Für die Weiterarbeit ist es in der Regel sehr lohnend, Zeit dafür einzuplanen, den gegenwärtigen Stand und das weitere Vorgehen mit den anderen Beteiligten zu besprechen. Dabei sollte das Erreichte im Lichte der anfänglichen Abmachungen angeschaut werden.

Wichtige Fragestellungen sind dafür:

- - Was wollten wir? Was war unser Thema und Ziel?
- Was haben wir geklärt und erreicht?
- Was ist offengeblieben?
- Sind neue Aspekte aufgetaucht?
- Welche nächsten Schritte sind einzuplanen? ◀

Auf der Basis einer solchen Auswertung, die meist nur wenige Minuten beansprucht, können stimmige Verabredungen getroffen werden. Schließlich gehört ans Ende eines jeden Gesprächs eine kurze gegenseitige Rückmeldung, auch und gerade, wenn es um schwierige Themen ging.

Grund

1. M

-

-

-

2. A

3. K

-

-

4. E

-

-

5. In

-

-

-

6. In

-

-

-

-

7. J

8. W

9. K

10. In

-

-

11. A

-

-

-

12. 50

-

-

-

13. Bi

-

-

-

-

-