

11.5.1.6

Konstruktive Gestaltung von schwierigen Gesprächssituationen

Von G. HECKMANN, München

Einführung

Mit jedem Gespräch kommunizieren wir

- verbal *und* nonverbal, auf
- gleicher Ebene oder differierenden Hierarchiestufen,
- in der Rolle des Berufes als Arzt oder Ärztin, oder
- im privaten Umfeld, in der Familie und in ganz persönlichen Situationen.

„Hallo, Guten Morgen, wie geht es Ihnen?“

Täglich führen wir Gespräche, viele Varianten der Kommunikation, über die wir gar nicht lange nachdenken und die uns gut gelingen.

Es gibt aber auch Gespräche, nach denen wir uns ärgern, hilflos oder unwohl fühlen, Gespräche, die plötzlich in eine ganz andere Richtung als in die beabsichtigte gehen oder auch abgebrochen werden.

Dann haben wir auch schwierige und wichtige Gespräche, die wir führen müssen und vor denen wir vielleicht Angst haben.

In der folgenden Abhandlung werden

- Gesprächstechniken,
- Struktur und Strategien,
- der Ablauf eines Problemgesprächs,
- Verhandlungstechnik nach dem Harvardprinzip und
- der Einfluss der Persönlichkeit selbst dargestellt.

Gesprächstechnik

Analyse der Ebenen

Bei der „Analyse der Ebenen“ handelt es sich um eine Methode der systemischen Transaktionsanalyse, die von dem amerikanischen Psychiater Eric Berne (1910–1970) begründet wurde.

Mit dem Modell der Ich-Zustände (Ich-Zustandsmodell) können wir unsere drei Verhaltenszustände

- Eltern-Ich (EL-Zustand),
- Erwachsenen-Ich (ER-Zustand) und
- Kindheits-Ich erkennen,

die wir von frühester Kindheit an entwickelt haben und deren einzelnen Anteile wir innerhalb von Sekunden aktivieren können (*Abb. 1*).

Je nachdem, in welcher Situation sich ein Mensch befindet, wer sein Gegenüber ist und wie seine Ich-Zustände ent-

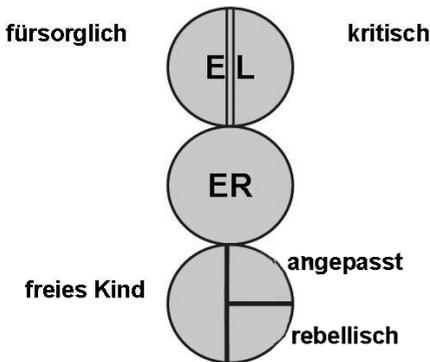


Abb. 1: Mit dem Modell der drei Ich-Zustände können Verhalten, Gedanken und Gefühle differenziert werden. Das Zusammenwirken aller Anteile bildet die Gesamtheit einer Person.

wickelt sind, drängt sich eines der „Drei Ichs“ in den Vordergrund.

EL-Zustand mit seinem fürsorglichen oder kritischen Anteil

In dem Eltern-Ich-Zustand erleben oder benutzen wir selbst die Sätze und Worte, die wir von unseren Eltern, Lehrern oder Autoritätspersonen gehört haben.

Fürsorgliche Sätze und Worte:

- „Sorg dich nicht ...“ „Halb so schlimm ...“
- „Beruhige dich erst mal ...“ „Du schaffst das schon ...“
- „Lass nur, ich mache das schon!“
- „Ich kann Sie verstehen ...“ „Gut gemacht ...“

Die Sprache ist warm, beruhigend, mitfühlend, liebevoll mit schützenden, offenen Gesten, wenn es passt, die Hand auf die Schulter gelegt.

Kritische Sätze:

- „Du musst ...“ „Wie konntest du nur?“
- „Du sollst nicht ...“ „Das tut man nicht ...“
- „Du darfst nicht ...“
- Wörter wie: Immer, nie

Das Verhalten ist befehlend, autoritär mit scharfem klarem Ton, Schuldige suchend; die Gestik einschüchternd, typisch ist der „erhobene Zeigefinger“.

ER-Ich-Zustand

Im Erwachsenen-Ich-Zustand sind die Worte der Situation angemessen und logisch:

- Fragen mit „Wie ... Was ... Wann ... Wer ...“
- Aussagen mit: „Wahrscheinlich ... meiner Meinung nach, ich glaube ...“
- „Was sind die Fakten? Was folgt daraus? Funktioniert das? Ich fasse zusammen ... Soweit ich sehe ...“

Die Sprache ist neutral, ruhig, deutlich, bei offenem, direktem Blickkontakt, aufrechter Körperhaltung, in sitzender Position ist der Oberkörper interessiert nach vorne geneigt.

Freier Kind-Ich Zustand

Zu dem freien Kind-Ich-Zustand passen Worte wie:

- „Toll! Klasse!“
- „Ich will ...“
- „Ich mag nicht!“
- „Ich bin sauer, wütend, traurig!“

Die Sprache und Gestik ist meist laut, mitreißend, gefühlsbetont, lebendig, aufgeregt, ständig in Bewegung. Als Bei-

9. Gegenfragen, Rückfragen:

- „Was meinen Sie damit?“

verschaffen Ihnen weitere Hintergrundinformationen, klären die ursprüngliche Frage, bringen Zeitgewinn und werden oft bei Engpässen gestellt.

Aktives Zuhören

Aktives Zuhören bedeutet aufmerksam und konzentriert zuhören, nicht unterbrechen, nur Rückfragen, wenn es um Unklarheiten, oder um Verständnis geht.

Körpersprache

Mit dem Blickkontakt, der Körperhaltung, Gestik, Mimik und mit unserer Stimme können wir nonverbal zusätzliche Botschaften vermitteln.

Ich-Botschaften

„Ich fühle mich angegriffen und verunsichert, wenn Sie so laut reden.“

Mit Ich-Sätzen können wir:

- Unsere Gedanken, Bedürfnisse und Gefühle darstellen ohne dabei zu werten.
- Unserem Gesprächspartner seine persönlichen Wahrnehmungen nicht streitig machen und ihm die Möglichkeit geben, selbst zu urteilen und zu entscheiden.

Wichtig ist, dass die Sätze keine verdeckten, kritisierenden oder belehrenden Elemente enthalten.

Feedback – Lob – Anerkennung

Anerkennung ist das Zaubermittel für gute und fördernde (Gesprächs)-Beziehungen, ja für alle Beziehungen!

Wichtig ist, dass die Rückmeldung:

- ehrlich, authentisch und angemessen ist,
- klar und genau formuliert,
- ohne Bewertungen und Interpretationen,
- konkret und korrekt und
- zur rechten Zeit

gegeben wird.

Mit positiven echten Rückmeldungen schaffen wir eine wohltuende, geöffnete Atmosphäre in unserem Gespräch.

Mit wohlwollenden, auch negativen, d. h. konstruktiven Rückmeldungen bekommt unser Gespräch Offenheit und Ehrlichkeit.

Beispiel

Problemgespräch zwischen dem Betriebsarzt und der Krankenschwester:

1. Gesprächsvorbereitung

Wer führt das Gespräch, mit wem, wann, wozu, wo?

Konstruktive Gestaltung von schwierigen Gesprächssituationen im Überblick

Anspruchsvolle Kommunikation und das Führen von schwierigen Gesprächen oder Verhandlungen ist erlernbar. Dazu gibt es verschiedene Techniken und Modelle, entscheidend für das Gelingen ist jedoch die persönliche Einstellung, Haltung und der respektvolle Umgang mit dem Gesprächspartner.

Mit dem Ich-Zustandsmodell aus der systemischen Transaktionsanalyse, begründet von Eric Berne, werden die psychologischen Hintergründe dargestellt, warum wir oft anders oder gar nicht verstanden werden; Reaktionen oder gar Aggressionen auslösen, die wir bewusst nicht wollten.

Die Transaktionen zwischen den beiden Gesprächspartnern können parallel und gekreuzt, bei der Vermischung der sozialen und der psychologischen Ebene auch verdeckt ablaufen.

Fragetechniken, aktives Zuhören und die Körpersprache helfen die Kommunikation zu vertiefen. Ich-Botschaften und faire Rückmeldungen fördern eine gute Gesprächsbeziehung.

Mit Gesprächen können oder müssen wir überzeugen, diskutieren, beraten, eine Problematik ansprechen, Konflikte lösen oder auch verhandeln.

Dazu werden der Aufbau und die Struktur eines Problemgespräches an einem Fallbeispiel dargestellt. Und Verhandlungen können lösungsorientiert ablaufen. Hilfreich sind dazu die Grundsätze der Verhandlungstechnik nach dem Harvard-Prinzip:

„Hart in der Sache und respektvoll gegenüber dem Menschen.“ Mit diesem Satz erkennen wir einerseits die Bedeutung von theoretischen Modellen, andererseits auch wie entscheidend das Gelingen unserer Gespräche davon abhängt, ob wir klar und deutlich, ehrlich und empathisch unserem Gesprächspartner gegenüber auftreten.