

Das faire Konfrontationsgespräch



(Quelle: Karin Mager: "Bevor Sie aus der Haut fahren", rororo, S. 89 ff - überarbeitet)

Hier möchte ich Ihnen eine sehr hilfreiche Konfliktbewältigungs-Strategie vorstellen, die ich durch das Kommunikationskonzept von Thomas Gordon kennen gelernt und in meinem Buch ausführlich dargestellt habe. Der Buchauszug beginnt mit einem Negativbeispiel.

Frau Weiner fühlt sich durch das laute Telefonieren ihres Kollegen Schmidt bei einem eigenen Telefonat gestört. Sie sagt - während beide telefonieren:

Würden Sie bitte leiser sprechen, denn ich kann überhaupt nichts verstehen.

Herr Schmidt erwidert ziemlich verärgert - nachdem beide ihre Telefonate beendet haben:

Wenn ich telefoniere, dann möchte ich von Ihnen nicht so angesprochen werden. Ich muß so laut reden, sonst versteht mich der andere nicht.

Frau Weiner: *Aber so geht es doch nicht! Wie soll ich denn telefonieren, wenn Sie so schreien.*

Er gereizt: *Das finde ich eine Unverschämtheit! So was muß ich mir nicht sagen lassen!*

Sie: *Ich habe das Gefühl, Ihnen kann man überhaupt nichts sagen. Wieso versuchen Sie es nicht einfach mal etwas leiser. Ich schreie ja auch nicht.*

Herr Schmidt geht empört aus dem Raum.

**Ein
Negativbeispiel
aus dem Büro:**

**Der Kollege
telefoniert sehr
laut**

So hörte sich das Konfliktgespräch in einem spontanem Rollenspiel in meiner Gruppe an (wobei eine Person, hier Herr Schmidt genannt, den Auftrag hatte, den unkooperativen Bösewicht zu spielen, und die andere Person, Frau Weiner hier, ihn wegen des Problems ansprechen sollte). Meistens gehen unvorbelastete Teilnehmer an diese Aufgabe heran, indem sie ihrem Konfliktpartner eine Verhaltensanweisung geben und vorwurfsvolle Bemerkungen machen.

**Lösungs-
vorschläge
werden oft als
Verhaltens-
anweisungen
erlebt**

Auch Frau Weiner beginnt das Gespräch mit einer Verhaltensanweisung - man könnte es wohlwollend einen Lösungsvorschlag nennen: *"Würden Sie bitte leiser sprechen ..."*

Herrn Schmidts ruppige Antwort kontert sie mit einem nicht sehr überzeugenden Argument: *"Aber so geht es doch nicht"*. Danach sagt sie noch abwertend: *"Wie soll ich denn telefonieren, wenn Sie so schreien."*

Der Konflikt eskaliert. Auf Herrn Schmidts aggressive Reaktion hin versucht Frau Weiner es mit einer als Gefühl getarnten Abwertung: *"Ich habe das Gefühl, Ihnen kann man nichts sagen."*

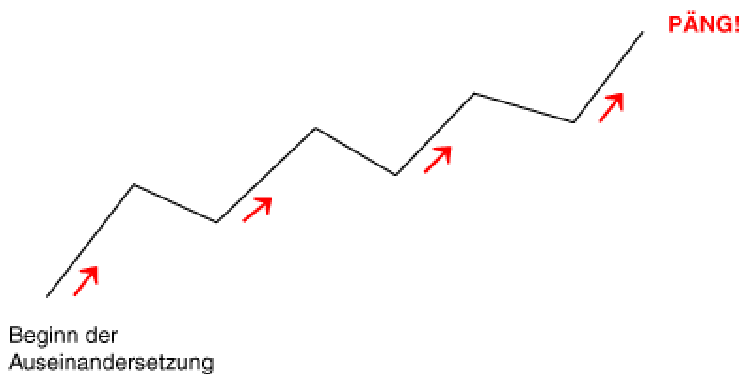
Dann formuliert sie erneut eine Verhaltensanweisung - diesmal als Frage:
"Wieso versuchen Sie es nicht einfach mal etwas leiser."
 und schickt noch eine Abwertung hinterher:
"Ich schreie ja auch nicht."

Sie behauptet, er schreie, während er seine Tonlage für angemessen hält.
 Während der Kollege immer wütender wird, ist Frau Weiner der Überzeugung, dass sie sich wirklich bemüht, das Problem zu lösen.

Indem sich die Beteiligten gegenseitig in Ärger und Abwertung hineinsteigern, eskalieren viele Konflikte. Vielen Menschen erscheint diese negative Entwicklung unvermeidbar und zwangsläufig und sie scheuen deshalb jede Art von Auseinandersetzung.

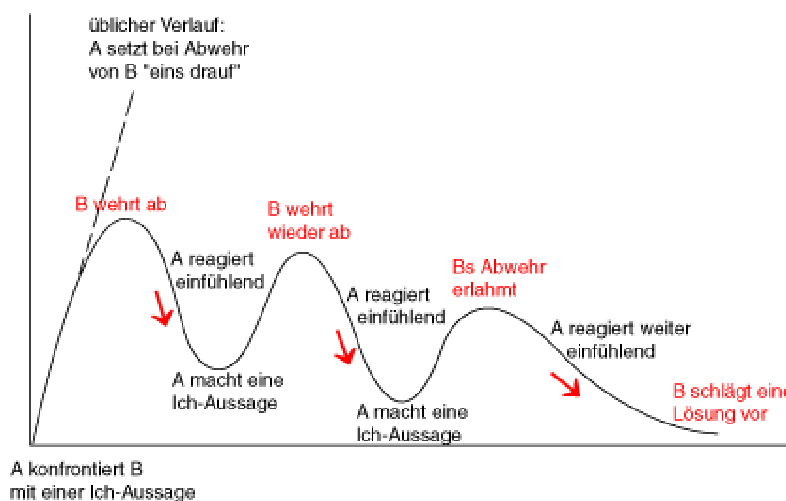
Ein typischer Konfliktverlauf:

Konfrontationsgespräche, in denen jeder nur auf seine eigene Argumentation fixiert ist, führen - auch ohne Abwertung - schnell zu einem Schlagabtausch. Die Kurve des Gesprächsverlaufs sieht dann ungefähr so aus:



Eskalation durch Schlagabtausch der Argumente

Dagegen der Ablauf eines konstruktiven Konfliktgesprächs als Ideal-Kurve:



Die Ärger-Erregungskurve von Person B

Konfliktfähig sein heißt,

- auf der einen Seite Ihre Sicht des Problems ohne den anderen abzuwerten zu beschreiben
- und auf der anderen Seite sich auch die Sichtweise Ihres Konfliktpartners anzuhören und einführend darauf zu reagieren.

Flexibilität und Offenheit ist also angesagt.

Im Diagramm beginnt das Gespräch mit einer konfrontierenden Ich-Aussage (siehe Ecke links unten), die Person A (in unserem Beispiel wäre das Frau Weiner) zu Person B (Herrn Schmidt) sagt. Als Folge davon steigt der Erregungspegel von B, d.h. Blutdruck und Herzfrequenz steigen mehr oder weniger spürbar an. Aus dieser Erregung heraus reagiert die Person B oft mit Abwehr wie im Beispiel oben Herr Schmidt: *"Das finde ich eine Unverschämtheit!"*. - Wenn Frau Weiner, jetzt eins draufsetzt (*"Ihnen kann man überhaupt nichts sagen."*), steigt der Erregungspegel von B - und wahrscheinlich auch der von A - weiter an und das Gespräch endet wie bereits gesehen in einem Schlagabtausch.

Hier ist die entscheidende Wende zu einem fairen Konfrontationsgespräch:

Statt eins draufzugeben, sollte Frau Weiner versuchen, sich in Herrn Schmidt einzufühlen. Dann könnte sein Erregungspegel wieder etwas sinken. Doch da es Frau Weiner ja nicht darum geht, nur verständnisvoll für Herrn Schmidt zu sein, sondern sie das Anliegen hat, dass er auf ihre Bedürfnisse Rücksicht nimmt, wird sie an diesem Punkt mit einer erneuten Ich-Aussage versuchen, ihm ihr Problem nahe zu bringen. Der Erregungspegel von Herrn Schmidt wird vielleicht wieder etwas ansteigen.

In einem geglückten Konfrontationsgespräch wird die Erregungskurve allmählich abflachen, da A von seinem Problem spricht, statt B zu beschuldigen, und B somit aufhören kann, sich zu verteidigen.

Im Idealfall wird bei B durch die abwertungsfreien Interventionen von A eine Bereitschaft geweckt, einen Lösungsvorschlag zu machen.

**Für ein
erfolgreiches
Streitgespräch
brauchen Sie
vor allem
Einführung**

Frau Weiner konfrontiert Herrn Schmidt nach einem Telefongespräch:

Wenn Sie telefonieren sprechen Sie in einer Lautstärke, dass ich Mühe habe, selbst jemanden am Telefon zu verstehen. Deshalb vermeide ich, zur gleichen Zeit wie Sie zu telefonieren. Doch manchmal werde ich auch angerufen, während Sie telefonieren und dann verstehe ich oft nicht, was der andere sagt.

Herr Schmidt: *Ich weiß wirklich nicht, was Sie wollen. Ich spreche in einer ganz normalen Lautstärke.*

Sie (schaltet um auf einführendes Zuhören): *Sie glauben, dass Sie nicht lauter als andere sprechen.*

Er: *Allerdings!*

**Positivbeispiel:
Der Kollege
telefoniert sehr
laut**

Sie: *Ihnen mag Ihre Stimme ganz normal laut vorzukommen, doch eben habe ich die Anruferin nicht verstanden und mußte mehrmals nachfragen.*

Er: *Vielleicht hören Sie schlecht. Sie sollten mal Ihr Gehör prüfen lassen. Manchmal weiß man gar nicht, dass man schlecht hört.*

Sie: *Mir ist bisher noch nicht aufgefallen, dass ich schlecht hören könnte. Außerdem fühle ich mich auch gestört, wenn ich nicht telefoniere. Ich kann mich während Ihrer Telefonate nur schwer auf meine Arbeit konzentrieren. Ich bin wirklich frustriert darüber.*

Er: *Das ist das erste Mal, das sich jemand über meine laute Stimme beklagt.*

Sie: *Sie können es noch gar nicht glauben, dass Sie mir Ihrer Stimme jemanden stören könnten.* - Er bestätigt erfreut: *Ja, genau!*

Sie: *Ich möchte mich gern in Ruhe auf meine Arbeit konzentrieren können. Und wenn ich telefoniere, möchte ich die Person am anderen Ende verstehen können.*

Er: *Na gut, ich werde mich künftig bemühen, leiser zu sprechen. Sie können mir ja ein Zeichen geben, wenn ich Ihnen wieder zu laut bin.*

Ablauf eines fairen Konfrontationsgesprächs:

Beginnen Sie mit einer konfrontierenden Ich-Aussage:

- Beschreiben Sie das störende Verhalten bzw. Problem....,
- nennen Sie die Auswirkungen des Problems für Sie
- und welches Gefühl Sie im Moment haben.

Geben Sie keine Verhaltensanweisungen und Lösungen vor.

Würdigen Sie die Einwände Ihres Konfliktpartners mit einfühlichem Zuhören (siehe Extra-Text hierzu)

Verlieren Sie dabei nicht Ihr Anliegen aus dem Auge - gehen Sie also nicht zu sehr inhaltlich auf die Argumente Ihres Gegenübers ein.

Beschreiben und veranschaulichen Sie immer wieder in Ich-Aussagen Ihre Problemsituation:

Wie stellt sich das Problem für Sie dar?

Verdeutlichen Sie es in konkreten Beispielen.

Schalten Sie des öfteren um von Ich-Aussagen auf einfühliches Zuhören:

Lassen Sie sich von aggressiven Formulierungen Ihres Gegenübers nicht beirren, sondern versuchen Sie sie zu entschärfen.

Geben Sie Ihrem Konfliktpartner die Chance, selbst Lösungsideen zu entwickeln, bevor Sie ihm eigene Vorschläge unterbreiten.

Lösungsvorschläge werden von anderen oft als Verhaltensanweisungen empfunden. Halten Sie sich damit zurück.

Noch ein Hinweis:

Das hier vorgeschlagene Schema mit dem Wechsel zwischen Ich-Aussagen und einfühlichem Zuhören soll nur eine Übungshilfe für den Anfang sein. Häufig werden Sie sich nicht an das Schema halten können. Aber das ist auch nicht erforderlich. Selbst wenn Sie nur hin und wieder einführend zuhören, werden Sie erstaunt sein, was für einen positiven Verlauf Streitgespräche dadurch nehmen können.