

Beispiel

Insbesondere in Konzernen und Behörden ist eine digitale bzw. formalisierte Form der Sprache anzutreffen, deren Ziel die Versachlichung der Inhalte und die Distanzierung der betroffenen Personen zum Thema und dem Gesprächspartnern ist.

Ich hoffe, Sie bemerken, dass diese Art zu schreiben und insbesondere zu sprechen für Gespräche wenig geeignet ist, und das hat folgende Gründe:

- Ein langer Satz ist inhaltlich schwer nachzuvollziehen.
- Die vielen Substantive im Satz machen es schwer, in Kontakt mit dem Gesagten zu treten. Viele Menschen brauchen eine Sprache, die beweglich und aktiv ist, um im wahrsten Sinne begreifen zu können, was ihr Gegenüber gemeint hat. Dies erreichen Sie auch, indem Sie das Gesagte durch geeignete Adjektive lebendig machen.
- Die mit dieser Ausdrucksart aufgebaute Distanz zum Gesprächspartner wird förmlich spürbar. Distanz ist jedoch die denkbar schlechteste Einstellung für erfolgreiche Gespräche, in denen die Gesprächspartner wertschätzend miteinander umgehen, um ein gutes Ergebnis für alle zu erzielen.

→ Praxistipp:

- ! *Bilden Sie in Gesprächen möglichst kurze Sätze.*
- ! *Trennen Sie Nebensätze und Hauptsätze durch Ihre Stimmführung voneinander, also z. B. durch Heben und Senken Ihrer Stimme und durch Pausen.*
- ! *Verwenden Sie unbedingt Verben und Adjektive in Ihren Sätzen und lassen Sie Ihre Aussagen damit lebendig und nachvollziehbar werden.*
- ! *Machen Sie sich zum Ziel, in **echten** Kontakt mit Ihren Gesprächspartnern treten zu wollen, auch und gerade mit solchen, die Ihnen nicht so lieb oder sympathisch sind.*

2.3 Warum Gespräche scheitern

Gespräche können auf drei Ebenen scheitern, zwei davon sind Ihnen als Sach- und Beziehungsaspekt bereits über die Grundannahmen Paul Watzlawiks bekannt. Man könnte diese beiden Aspekte auch einfach als **Thema** und **Emotionen** bezeichnen. Der dritte Aspekt ist der der Verantwortlichkeit in Gesprächen. Diese Verantwortlichkeit für das Geschehen im Gespräch schiebt der eine dem anderem „gerne“ zu, obwohl eigentlich alle daran beteiligt sind bzw. waren.

Was genau heißt das?

Den Aspekt der Verantwortlichkeit verdeutlicht Ihnen ein Beispielgespräch.

Folgendes Gespräch findet zwischen einer Vorgesetzten, Frau Warenstein (kurz: W.) und ihrer Mitarbeiterin, Frau Schneider (kurz: S.) statt:

	Tonfall	Worte	Kommentar
S. (klopft an)	Lieb	„Guten Morgen Frau Warenstein, haben Sie mal fünf Minuten?“	Leicht unterwürfige Bitte um ein Gespräch
W.	Leicht seufzend	„Ach, hallo Frau Schneider, kommen Sie doch rein. Setzen Sie sich, ich bin gleich bei Ihnen.“	Auf dem Schreibtisch stapeln sich Unterlagen, die sie sichtet und in Ablagekörbchen sortiert
S. (nimmt am Besprechungstisch Platz)	Lieb und zögernd	„Frau Warenstein, ich wollte mit Ihnen noch einmal über meine Weiterbildung sprechen, da ist noch etwas, dass ...“	Nicht eindeutige Erklärung/leichte Rechtfertigung für den ungeplanten Gesprächswunsch
W.	Leicht genervt	„Das wollten wir doch am Freitag machen, da haben wir doch einen Gesprächstermin um 15.00 Uhr.“	Bleibt am Schreibtisch sitzen, als sie den Anlass erfährt
S.	Leicht weinerlich	„Ja, aber bis dahin ist die Anmeldefrist für das Kommunikationsseminar abgelaufen, das ich besuchen wollte und deshalb dachte ich ...“	Rechtfertigung
W.	Betont korrekt	„Wie Sie wissen, habe ich den Katalog mit den Weiterbildungsangeboten erst gestern Nachmittag erhalten und noch keine Gelegenheit gehabt, diese zu sichten. Schließlich haben Sie mir das pdf ja per Mail zugeschickt. Ich kann doch nichts genehmigen, was ich nicht auf den Inhalt und die Qualität hin überprüft habe, schließlich leite ich doch die Personalentwicklung.“	Ungeschickt kassierter Vorwurf
S.	Beherrscht mühsam ihre Verzweiflung	„Das stimmt, aber Sie haben bis Freitag noch so viele Termine, das schaffen Sie doch gar nicht und dann ist die Frist abgelaufen ...“	Ungeschickt formulierte Kritik aus Angst

W.	Barsch	„Was ich schaffe bis Freitag und was nicht, lassen Sie mal schön meine Sorgen sein. Wie kommen Sie dazu, meine Arbeit zu beurteilen?“	Vom Thema ablenkend und vorwurfsvoll
S.	Insistierend	„Das war nicht meine Absicht, ich wollte nur, dass Sie mir am Freitag nicht sagen, dass ich Ihnen das mit der Frist auch hätte früher erzählen sollen!“	Vorwurf mit dem Ziel der eigenen Rechtfertigung
W.	Auffahrend	„Das hat doch auch noch Zeit bis morgen, Sie sehen doch, dass ich hier eine Menge Arbeit zu erledigen habe. Bis dahin ist Ihre Frist ja wohl noch nicht abgelaufen, oder?“	Lenkt ab, weil sie keine Entscheidung fällen will und sich er tappt fühlt
S.	Beschwichtigend	„Frau Warenstein, bitte, die haben nur 10 Plätze und einer ist laut Internet noch frei. Das muss so schnell wie möglich geklärt werden.“	Verstärkt den Vorwurf und übt Druck aus
W.	Ungehalten	„Ist mir auch klar. Aber nicht jetzt, sprechen Sie mich morgen in einer ruhigen Minute noch mal an, Sie kennen ja meine Termine.“	Übt der Position gemäße Macht aus

Ich denke, auch Sie würden dieses Gespräch als gescheitert ansehen. Ist Ihnen die Struktur bekannt vorgekommen? Es ist auf jeden Fall aus Frau Schneiders Sicht nicht erfolgreich verlaufen, Frau Warenstein wird auch nicht wirklich zufrieden sein. Aber was ist nun eigentlich wirklich passiert, wie ist das Gespräch gescheitert und was hätten beide für ein gelungenes Gespräch tun oder auch vermeiden können? Was genau heißt „scheitern“ in diesem Zusammenhang?

Betrachten Sie zunächst die Sache

Worum ging es hier eigentlich überhaupt? Was war das Thema, der sachliche Aspekt des Gesprächs?

Frau Schneider hat von ihrer Chefin eine Weiterbildung zum Thema Kommunikation zugesagt bekommen und sich aus dem aktuellen Katalog ein Seminar herausgesucht. Dieses Seminar hat nur noch einen freien Platz und die Anmeldefrist läuft in ein paar Tagen ab. Ob es o.k. war, dass sie sich das Seminar selbst herausgesucht hat, lässt sich aus dem Gespräch nicht klar erkennen. Frau Warenstein sagt, dass sie den Inhalt des Seminars noch nicht gelesen und es noch nicht insgesamt beurteilt hat, dies aber aus ihrer Position heraus für nötig hält. Ob dies tatsächlich der Fall ist oder sie es aus taktischen Gründen sagt, lässt sich auch nicht erkennen. Es könnte sein, dass sie es nur sagt, weil sie sich als die hierarchisch höhere Person nicht sagen lassen möchte, wann sie etwas zu tun hat und deshalb prinzipiell von ihrer Macht Gebrauch macht.

Am Ende wurde weder befriedigend geklärt, ob Frau Schneider das Seminar hätte heraussuchen sollen, noch ob und wenn ja, wann sie sich anmelden kann. Das einzige Ergebnis ist, dass am Folgetag das Thema noch einmal aufgegriffen werden soll, wenn ein Zeitfenster zur Verfügung steht.

Das Gespräch scheitert also zunächst auf der **Sachebene** – eine Weiterbildung wurde zugesagt, aber es kommt weder zu einer Klärung des Problems der Anmeldefrist (zu der es ja auch eine andere Lösung hätte geben können, z. B. einen Anruf beim Seminaranbieter) noch zur Lösung, wann und wie das Thema insgesamt angegangen werden soll.

EIN GESPRÄCH ÜBER EIN THEMA IST DANN GESCHEITERT, WENN ES NICHT ZU EINER GEMEINSAMEN KLÄRUNG ODER WENIGSTENS ZU EINER ANNÄHERUNG AN EINE LÖSUNG FÜR DIE GESPRÄCHSPARTNER GEFÜHRT HAT.

Wie hätte es sein müssen, damit man das Gespräch auf der Sachebene als gelungen bezeichnen könnte? Folgende Ergebnisse wären sicherlich ein Erfolg:

- Eine klare Entscheidung darüber, wann die Chefin sich das Seminar genauer ansieht, bevor die Anmeldefrist abgelaufen ist bzw.
- eine gemeinsame alternative Lösung, die es möglicherweise überflüssig macht, noch am gleichen Tag eine Entscheidung fällen zu müssen. Dazu könnte Frau Schneider vorab den Seminaranbieter anrufen und den tatsächlichen aktuellen Stand der Dinge erfragen.

Aber dieses Gespräch scheitert auch auf der zweiten Ebene, der der **Beziehung**. Hier geht es um die Gefühle der beiden Frauen – weder Frau Schneider noch Frau Warenstein werden sich nach dem Gespräch besonders wohl gefühlt haben. Es liegt auf der Hand, dass beide auch noch einige Zeit nach dem Gespräch wütend oder enttäuscht und übereinander ärgerlich waren. Frau Schneider wird sich zusätzlich ohnmächtig gefühlt haben, den Launen und der (Entscheidungs-)Macht ihrer Chefin ausgeliefert. Vielleicht war sie auch ängstlich, nun gar kein Seminar mehr genehmigt zu bekommen und hat sich schuldig gefühlt, dass das Gespräch so unerfreulich gelaufen ist. Gleiches gilt für Frau Warenstein, die sicherlich auch Mitschuld am Verlauf des Gespräches erkennen wird.

EIN GESPRÄCH ÜBER DIE GEFÜHLE BZW. AUF DER BEZIEHUNGSEBENE IST DANN GESCHEITERT, WENN DIE GESPRÄCHSPARTNER SICH WÄHREND UND /ODER NACH DEM GESPRÄCH UNWOHL FÜHLEN, WODURCH IHRE BEZIEHUNG BEEINTRÄCHTIGT WIRD.

Diese ungunten Gefühle sind in diesem Gespräch auch dadurch entstanden, dass Frau Schneider sich stimmlich meistens unterwürfig verhält und klein macht – sie entwertet sich selbst. Außerdem werten sich beide Frauen mit ihren Vorwürfen gegenseitig ab.

Das Augenmerk darauf zu richten, wie alle Beteiligten sich im Gespräch gut fühlen können bzw. sich der Auswirkungen der eigenen **kommunikativen Handlungen** auf der Beziehungsebene bewusst zu werden, führt zu erfolgreichen Gesprächen auf dieser Ebene.

Das Gespräch scheitert schließlich auch auf der Ebene der **Verantwortlichkeit** – der dritten Ebene in Gesprächen. Beide Frauen schieben die Verantwortung mehr oder weniger eindeutig von sich und der anderen zu – durch Kritik und Vorwürfe an der jeweils anderen („*Das schaffen Sie doch gar nicht*“, „*Wie ich arbeite lassen Sie mal meine Sorge sein*“). Dies geschieht auch durch die Unsicherheit Frau Schneiders, eine klare Aussage machen zu wollen, was sie genau von ihrer Chefin möchte und zwar in diesem Moment. Auch Frau Warenstein könnte klarer ansprechen, dass es ihr gerade nicht passt, oder mit ihrer Mitarbeiterin eine alternative Lösung entwickeln. Welche Ziele könnten die beiden verfolgen?

Die Ziele könnten sein:

- An genau diesem Seminar teilzunehmen, um so zeitnah „besser“ und sicherer zu kommunizieren (Frau Schneider) und
- in Ruhe den Stapel Papiere bearbeiten können und der Führungsaufgabe nachkommen, Mitarbeiter zu unterstützen und ein offenes Ohr für sie zu haben – auch mal ungeplant (Frau Warenstein).

Niemand hat also in Gesprächen etwas davon, dem anderen die Verantwortung zuzuschieben – letztendlich entzieht man sich der Möglichkeit, die Situation aktiv im eigenen Sinne zu gestalten und seine Ziele zu erreichen. Probleme werden lediglich vertagt statt gelöst und erzeugen bei den Beteiligten schlechte Stimmung.

EIN GESPRÄCH IST AUF DER EBENE DER VERANTWORTUNG DANN GESCHEITERT, WENN DIE GESPRÄCHSPARTNER SICH (AUSDRÜCKLICH ODER AUCH OHNE ES ANZUSPRECHEN UND SICH DESSEN BEWUSST ZU SEIN) DEM ANDEREN DIE VERANTWORTUNG FÜR DAS GESCHEHENE ÜBERTRAGEN, AN DEM ABER MEHRERE BETEILIGT SIND.

Notwendige Voraussetzung für das Gelingen von Gesprächen ist also, dass alle Beteiligten die volle **Verantwortung** für ihr eigenes Handeln übernehmen, und im gleichen Maße ablehnen, von anderen für etwas verantwortlich gemacht zu werden, das nicht in der eigenen **Entscheidungskompetenz** liegt. Frau Schneider hat in diesem Fall nicht klargemacht, dass sie nicht die Kompetenz hat, sich anzumelden, ihr aber die Weiterbildung bereits zugesagt wurde (und sicherlich auch betriebsbedingt zusteht). So gesehen war ihre Bitte zu diesem Zeitpunkt sicherlich berechtigt, lediglich die Art könnte optimaler sein.

Wie könnte nun ein gelungenes Gespräch aussehen, das die drei Ebenen **Sache, Beziehung** und **Verantwortung** angemessen mit einbezieht? Nutzen Sie Ihr bisheriges Wissen dazu, selbst eine Lösung zu entwickeln – in den Übungen zu diesem Kapitel ...

Aus „Anke Stockhausen: Gesprächsführung und Verhandlungen – Crashkurs!“ © Cornelsen Verlag Scriptor, Berlin 2010.