

1. Die Bedienungsanleitung

„Man sollte dem anderen die Wahrheit hinhalten wie einen Mantel, dass er hinein schlüpfen kann, und sie ihm nicht wie einen nassen Lappen um die Ohren schlagen.“

MAX FRISCH

Bis zu 90% ihrer Arbeitszeit verbringen Manager mit Kommunikation. Dazu gehören Einzelgespräche aller Art, Meetings, Small Talk, Telefonate, Schriftverkehr und immer mehr E-Mails. Leider trifft nicht für alle Führungskräfte die Regel zu, dass sie das am besten können, was sie am häufigsten tun: Kommunizieren. Dem Autor ist kein repräsentatives Ranking bekannt, in dem Manager ihre schwierigsten oder unangenehmsten Aufgaben einschätzen. In zahlreichen Coachingprozessen habe ich erlebt, dass schwierige Gespräche in einer Anti-Liste ganz weit oben stehen. Auch sachliche Diskussionen unter Kollegen können schwierig sein, wenn es sich um ein sehr komplexes Thema handelt oder hoher Zeitdruck herrscht. Besonders abschreckend ist allerdings die Vorstellung, eine Person mit einer unangenehmen Botschaft konfrontieren zu müssen, die den Betroffenen überrascht, weit reichende Negativfolgen besitzt und (deswegen) unkalkulierbare Reaktionen auslösen kann.

Steht die Negativbotschaft bereits eindeutig fest, nennen wir die Übermittlung ein *Schlechte-Nachrichten-Gespräch*. Haben Aussagen oder Verhaltensveränderungen des Mitarbeiters noch Einfluss auf die Botschaft oder ihre Konsequenzen, findet ein *Kritikgespräch* statt. Beiden Gesprächsformen ist gemeinsam, dass jemand etwas Unangenehmes und Überraschendes aussprechen muss und seinerseits von den Empfängerreaktionen überrascht werden kann.

Der Leserkreis

Dieser „Jemand“ ist im beruflichen Kontext typischerweise ein Vorgesetzter. Wenn Sie im weiteren Verlauf direkt angesprochen werden, unterstellt Ihnen der

Autor, dass Sie das Buch als Führungskraft mit disziplinarischen Befugnissen lesen.

Jeder Berufstätige bis hin zum Vorstandsvorsitzenden kann unversehens zum Adressaten einer unangenehmen Botschaft werden. Hier wird der Leser unterstützt, auch aus der Teilnehmerrolle Einfluss auf einen angemessenen Gesprächsverlauf zu nehmen.

Trotz der Fokussierung auf die Übermittlung unangenehmer Botschaften sind die beschriebenen Grundlagen für ein weites Feld anderer Gesprächssituationen verwendbar. Der Leser profitiert durch die Lektüre von der Weiterentwicklung seiner Kommunikationskompetenz.

Kann es *gute* schwierige Gespräche geben?

Dieses Buch erfüllt seinen Zweck, wenn die Adressaten mit seiner Hilfe schwierige Gespräche besser bewältigen. Leichte Bedenken mischen sich unter diese Erwartung: Wie kann es möglich sein, dass alle Beteiligten das Gespräch zur Übermittlung einer schlechten Nachricht oder einer deutlichen Kritik als gut bezeichnen?

Mindestens drei Interessengruppen sind betroffen: Der Gesprächsleiter oder -initiator, der Nachrichten- oder Kritikempfänger und das Unternehmen, in dem und für das dieses Gespräch stattfindet. Im Idealfall sollten die Ziele aller drei Gruppierungen weitestmöglich berücksichtigt werden. Die Einstellung, gleichzeitig den eigenen Vorteil und den Vorteil der anderen zu suchen, bezeichnen wir (nach Kastner, M., 1999) als Synegoismus¹.

Die Gesprächsleitfäden sind so konzipiert, dass die Gesprächsziele unter Berücksichtigung der verschiedenen Interessenlagen erreicht werden. Dabei sollen der Verlauf und die Atmosphäre der Gespräche keinen zusätzlichen Beitrag zur Eskalation und zur Erregung liefern, sondern eine reife, erwachsene Auseinandersetzung fördern.

¹ Synegoismus = gemeinsamer Egoismus



Ein schwieriges Gespräch ist gut gelungen, wenn seine Ziele synegoistisch erreicht wurden, ohne die Beteiligten mehr als notwendig zu beanspruchen.

Sechsfache Vereinfachung...

Die Realität schwieriger Gespräche ist so vielfältig und von unüberschaubar vielen Faktoren beeinflusst, dass kein Gesprächsmodell sie annähernd vollständig abbilden kann. Um die Komplexität zu reduzieren und das Lesen zu erleichtern, wurden einige Einschränkungen der Randbedingungen vorgenommen. Dadurch treten die wichtigen Botschaften des Gesprächsleitfadens hoffentlich noch deutlicher hervor.

Zwei Beteiligte

In seiner einfachsten Form sind zwei Personen an einem Gespräch beteiligt. Davon gehen wir hier aus. Bei heiklen Themen wäre es unsensibel (und arbeitsrechtlich meist unerlaubt), Unbetroffene einzubeziehen. In einzelnen Situationen ist eine Ausweitung des Personenkreises aber möglich oder geboten. Hierfür finden Sie Querverweise und Empfehlungen.

Zwei Männer

Die Beteiligten tauchen in den sprachlichen Formulierungen überwiegend in männlicher Ausprägung auf. Hier müsste nun der typische Satz stehen: „*Das Weglassen der weiblichen Form dient ausschließlich der Vereinfachung beim Lesen*“. Auch die Realität ist sehr einseitig: Bedauerlicherweise gehören im deutschsprachigen Raum bis zu 80% der Führungskräfte dem männlichen Geschlecht an. Die Prozentzahlen variieren in Abhängigkeit von der Auslegung des Begriffs Führungskraft.

Wenn *der* Vorgesetzte mit *einem* Mitarbeiter ein unangenehmes Gespräch führt, übt die Geschlechterverteilung natürlich (neben vielen anderen Faktoren) einen Einfluss aus. Mit gleichem Recht könnte es heißen:

- Der Vorgesetzte redet mit einer Mitarbeiterin.
- Die Vorgesetzte spricht mit ihrem Mitarbeiter.

- Die Vorgesetzte führt mit ihrer Mitarbeiterin ein Gespräch.

Die vier Geschlechter-Kombinationen haben jedoch keine Auswirkung auf das Konzept und den Gesprächsleitfaden. Diese gelten ohne Einschränkung für alle.

Führungskraft und Mitarbeiter

Betriebe sind so organisiert, dass schwierige Gespräche top-down stattfinden: Die Führungskraft teilt ihrem Mitarbeiter etwas mit. Dies zieht sich als Normalfall durch das Buch. Manchmal gilt es, Unangenehmes auf gleicher Ebene unter Kollegen zu transportieren. Sogar die Kommunikationsrichtung „von unten nach oben“ existiert. Für diese Varianten finden Sie empfehlenswerte Anpassungen des Leitfadens im Text verteilt.

Wirklich schwierige Gespräche

Kein Mensch kann eine exakte Trennungslinie zwischen schwierigen und nicht schwierigen Gesprächen definieren. Extreme sind hingegen eindeutig zuzuordnen. Jeder weiß um die Sprengkraft, wenn die Nachricht von einer unerwarteten Beendigung des Arbeitsverhältnisses überbracht werden muss. Keiner zittert davor, den Erfolg bei einem anspruchsvollen Auswahlverfahren übermitteln zu dürfen.

Das Kontinuum der Gesprächs-Schwierigkeitsgrade

eindeutig leicht	Grauzone	eindeutig schwierig
------------------	----------	---------------------

Wir befassen uns hier mit Gesprächen, die eindeutig schwierig sind. Ungewöhnliche Reaktionen des Betroffenen müssen einkalkuliert werden, weil die Botschaft für ihn bedeutungsschwer negativ ist. Der Gesprächsleitfaden berücksichtigt viele Eventualitäten und wird dadurch relativ umfangreich. Er ist allerdings „abwärtskompatibel“. Sie begehen also keinen Fehler, wenn Sie ihn auch bei Themen anwenden, die eindeutig dem normalen oder leichten Bereich zuzuordnen sind. An passender Stelle wird auf Verkürzungs- und Vereinfachungsmöglichkeiten verwiesen.

Schlechte-Nachrichten- und Kritikgespräch

Es stellt kein leichtes Unterfangen dar, alle potenziell schwierigen betrieblichen Gespräche zu systematisieren. Ohne jeden Anspruch auf Vollständigkeit passen in die Sammlung:

- **Konfliktgespräche:** Verschiedene Interessen überschneiden oder widersprechen sich. Konflikte entstehen, ohne dass eine Partei „schuldig ist“ oder Fehler begangen hat.
- **Diskussionen mit Entscheidungszwang:** Am Ende des Gespräches muss – notfalls gegen den Willen einiger Beteiligter – ein Ergebnis festgestellt werden.
- **Eingeständnisse von Wissenslücken oder eigenen Fehlern:** Jemand weiß, dass er in einem Gespräch eigene Fehler eingestehen oder eigene Unkenntnis (schuldhaft) einräumen muss.
- **Beziehungsstörungen:** Das Unangenehme liegt nicht in der Sache, sondern in den Personen der Beteiligten, zwischen denen „die Chemie nicht stimmt“.
- **Abschreckende Rahmenbedingungen:** Ein ungemütlicher Raum, zu hohe oder zu niedrige Temperaturen, eine vorhersehbar vielstündige Gesprächsdauer ohne Pausen beeinträchtigen die Motivation und Konzentration der Beteiligten.

Insbesondere zu Konfliktgesprächen finden Sie auf dem Büchermarkt ein reichhaltiges Angebot vor. Mit den im folgenden Kapitel vorgestellten sieben Grundlagen lassen sich in allen schwierigen Gesprächen Sicherheit und Handlungskompetenz gewinnen. Das Schlechte-Nachrichten- und das Kritikgespräch wurden ausgewählt, weil sie im betrieblichen Alltag unvermeidlich sind. Nach Erfahrungen des Autors ist die Unsicherheit vieler Führungskräfte in diesen beiden Gesprächsformen besonders ausgeprägt.

Richter und Henker auf der einen, Täter und Opfer auf der anderen Seite

Die etwas martialische Ausdrucksweise geht zurück auf Baeckmann (1998), die die Beteiligten an Verkleinerungsprozessen von Unternehmen (Downsizing) mit diesen Rollentiteln versah. Übertragen auf schwierige Gespräche handelt es sich bei den *Richtern* um die Entscheider eines negativen Sachverhaltes und bei

den *Henkern* um die Überbringer beziehungsweise Ausführenden der Entscheidung. *Opfer* sind die unschuldig Betroffenen, die z. B. betriebsbedingt gekündigt werden. *Täter*¹ tragen Mitschuld am Zustandekommen eines negativen Ereignisses.

Im Folgenden wird nicht differenziert, ob es sich bei Richtern und Henkern um verschiedene Personen handelt, ob also die Überbringer einer unangenehmen Nachricht oder einer Kritik auch die Entscheidungsgewalt besessen haben oder nur Boten sind. Ebenso spielt es für das Schlechte-Nachrichten-Gespräch keine Rolle, ob der Empfänger unschuldig ist (*Opfer*) oder eine Mitverantwortung trägt (*Täter*). Beim Kritikgespräch wird die *Schuld* des Kritisierten normalerweise vorausgesetzt; jedoch kann sich durch das Gespräch ergeben, dass der Betroffene zu Unrecht kritisiert wurde, also ein *Opfer* ist.

Richter und Henker werden zusammen betrachtet, da es für den Gesprächsverlauf unerheblich ist, ob es sich um verschiedene Personen handelt. Vom Vorgesetzten ist zu erwarten, dass er sich im Gespräch mit einer Entscheidung der Unternehmensleitung identifiziert, auch wenn er an ihr nicht beteiligt war. Auch der Betroffene macht in der Regel seinen Vorgesetzten für jede Unternehmensentscheidung automatisch mit verantwortlich.

Beim Schlechte-Nachrichten-Gespräch ist die Mitverantwortung des Betroffenen für den Gesprächsverlauf irrelevant. Lediglich für die emotionale Beteiligung des Vorgesetzten macht es einen Unterschied, ob ihm ein Opfer oder ein Mitbeteiligter gegenüber sitzt.

Alle sechs Vereinfachungen lassen sich in einem Satz zusammenfassen, der die Ausgangslage für das Buch definiert:



Der Vorgesetzte führt mit seinem Mitarbeiter ein eindeutig schwieriges Kritikgespräch oder ein Schlechte-Nachrichten-Gespräch.

¹ Baeckmann verwendet den Täter-Begriff mit einer abweichenden Bedeutung: Täter = Richter plus Henker in einer Person.

Typische Vermeidungsreaktionen Vorgesetzter

Kaum jemand fungiert gerne als Bote unangenehmer Nachrichten. Diese Tätigkeit wird als umso schwieriger erlebt, je bedeutsamer die Nachricht für den Betroffenen ist, je unerwarteter diese kommt und je unschuldiger der Empfänger am Zustandekommen ist. Der Übermittler will nicht mit ansehen und sogar auslösen, wie einem (vielleicht sehr geschätzten) Menschen „der Schlag versetzt wird“. Er befürchtet, vom Betroffenen für den Täter gehalten zu werden und ist unsicher, wie er mit heftigen Reaktionen umgehen soll. Um dieser Situation zu entgehen, haben Vorgesetzte ein umfangreiches Repertoire entwickelt (siehe auch Gloor, 1993, S. 290). Alle Mechanismen dienen dem Ziel, dass sie das Gespräch entweder nicht (selber) führen müssen oder dass die unangenehme Botschaft in verfälschter Form übertragen wird.

- **Aufschieben:** Das Überbringen der schlechten Nachricht oder das Aussprechen der Kritik wird aufgeschoben, weil die Führungskraft Angst hat, den anderen zu frustrieren oder sich der zu erwartenden Abwehr auszusetzen. Es gibt eine vage Hoffnung, das Übermitteln der Botschaft würde sich irgendwann „von selbst“ erledigen.
- **„Rabattmarken kleben“¹:** Unangenehme Botschaften werden ohne Rückmeldung so lange angesammelt, bis „das Heft voll ist“. Dann wird der Betroffene überfallartig mit der kompletten Sammlung konfrontiert.
- **Drückeberger:** Der Vorgesetzte weicht einem Gespräch aus und teilt das Unangenehme schriftlich (per Brief oder E-Mail) mit. Oder er beauftragt andere mit der Durchführung (Personalabteilung, Stellvertreter).
- **Gerüchteküche:** Es wird so lange gewartet, bis der Betroffene die Nachricht oder Kritik über den „Buschfunk“ erfahren hat. Vielleicht leistet der Vorgesetzte sogar gezielt einen Beitrag zur Beschleunigung der Gerüchteküche, indem er bestimmte Informationen durchsickern lässt.
- **Beschönigung:** Das Gespräch findet statt, aber die Nachteile der Nachricht werden verharmlost und die Vorteile übermäßig herausgestrichen. Es entsteht

¹ Diese originelle Metapher entstammt der Transaktionsanalyse.

ein Potemkinsches Dorf. „Sehen Sie es doch einmal positiv, wie viel Zeit Sie zukünftig für Ihren Garten und Ihre Enkel haben!“

- **„Hände in Unschuld waschen“:** Der Vorgesetzte distanziert sich verbal von der Entscheidung, *„die andere gefällt haben. Ich habe mich vergeblich dagegen gewehrt.“* Bei der Kritik wird sich ausschließlich auf Dritte berufen. *„Ich kann dazu nichts sagen, weil ich nicht dabei war.“*
- **Rechtfertigung:** Der Mitteilende versucht, die schlechte Nachricht oder Kritik zu rechtfertigen. Dabei werden Gründe übertrieben oder verfälscht. *„Es blieb uns gar keine andere Wahl – Sie haben dieses Ergebnis letztlich selber herbeigeführt.“*
- **Folter:** Möglichst lange wird um den heißen Brei herum geredet. Am liebsten würde der Vorgesetzte die Wahrheit in tausend kleine Stücke hacken und nacheinander verabreichen. *„Da gibt es übrigens noch ein paar andere Kleinigkeiten...“*
- **Suggestion:** Es wird so gezielt gefragt, dass der Betroffene das Unangenehme selbst aussprechen muss. Womöglich ist der Vorgesetzte noch stolz darauf, wie angeblich gut er das (in anderen Situationen wirklich hilfreiche) „Führen durch Fragen“ beherrscht. *„Was glauben Sie, wie der Vorstand die Sparmaßnahmen in unserem Team realisieren möchte?“*



Quelle unbekannt

Im nächsten Kapitel werden die Grundlagen der Transaktionsanalyse vorgestellt. Dort wird deutlich, dass die Vermeidungsreaktionen des Vorgesetzten eine Flucht aus dem Erwachsenen-Ich bedeuten (S. 23ff). Ein Fragebogen im Anhang hilft Ihnen einzuschätzen, ob Ihr Erwachsenen-Ich vermutlich stark genug ist, den Vermeidungsimpulsen zu widerstehen (S. 133ff).

Extreme Reaktionen der Betroffenen

Kritik- und Schlechte-Nachrichten-Gespräche sind für den Vorgesetzten auch deswegen so unangenehm, weil er nicht weiß, wie der Empfänger der Nachricht reagieren wird – oder weil er (zu Recht) eine extreme Reaktion befürchtet. Die Reaktionen des Betroffenen sind nie genau vorhersagbar. Wir werden bald erfahren, dass diese neben der Persönlichkeit des Empfängers unter anderem von dem Überraschungseffekt, von der Ereignisbedeutung, von situativen und dispositionalen Rahmenbedingungen sowie von der subjektiv erlebten Gerechtigkeit abhängen. Die Wahrscheinlichkeit heftiger Reaktionen liegt beim Schlechte-Nachrichten-Gespräch deutlich höher als beim Kritikgespräch. Der Betroffene wird vor vollendete Tatsachen gestellt, während er im Kritikgespräch die Auswirkungen noch beeinflussen kann.

Mit einem „vielfarbigen Spektrum“ an Verhaltensweisen ist zu rechnen:

- **Aggression:** Der Überbringer wird mit der Nachricht identifiziert und (verbal) angegriffen. Die Aggression richtet sich gegen den Inhalt und gegen den Übermittler. Dabei kann die Aggression offen oder verdeckt mitgeteilt werden. Zu den aggressiven Akten zählt auch das Brüllen oder Schreien.
- **Verweigerung:** Die Nachricht wird einfach nicht geglaubt. Eine Fortführung des Gesprächs ist dadurch nahezu unmöglich.
- **Regression:** Der Betroffene zieht sich auf eine Reaktionsweise zurück, die seinem Alter nicht angemessen ist (Weinen, Lachen, Albern, Jammern etc.).
- **„Aus dem Felde gehen“:** Der Mitarbeiter verlässt – wortlos oder schimpfend, leise oder mit knallender Tür – den Raum. Falls er schon im Vorfeld

die unangenehme Botschaft erahnt, erscheint er vielleicht gar nicht zum vereinbarten Gespräch.

- **Stereotypie:** Wiederholung der schlechten Nachricht. Wie in der Endlosschleife eines Tonbands wiederholt der Betroffene immer und immer wieder die schlimme Nachricht.
- **Sprachlosigkeit:** Schweigen. Es schlägt dem Empfänger buchstäblich die Sprache. Dies kann eine bewusste Verweigerungsentscheidung weiterer Kommunikation oder der Ausdruck eines schockähnlichen Zustandes sein.
- **Verschiebung:** Der Ärger wird auf andere Personen gelenkt, die mit dem Ereignis oder mit der schlechten Botschaft in keinem ursächlichen Zusammenhang stehen. Kollegen, Ausbilder, Familienmitglieder, Eltern, Nachbarn, Freunde, Politiker, die Gesellschaft insgesamt und andere kommen für gedanklich verquere Zusammenhänge in Frage, die der Betroffene herstellt.
- **Verdrängung:** Der Betroffene lässt keine innere und äußere Auseinandersetzung mit der Botschaft zu. Er wechselt sofort das Thema oder beendet das Gespräch sehr schnell und kehrt in seinen scheinbar unveränderten Alltag zurück.
- **Kognitive Loslösung:** Denk- und Verhaltensweisen fallen auseinander. Die körpersprachlichen Signale (z. B. hochroter Kopf und zitternde Hände) passen nicht zu den verbalen Reaktionen („*Damit komme ich schon klar!*“ „*Ich hatte sowieso damit gerechnet, das haut mich nicht um!*“).
- **Spaltung:** Es gibt nur noch Freunde und Feinde in der Welt. Die Einstellung zur schlechten Nachricht markiert den Terminator¹: Wer das Ereignis mit verursacht hat oder sich nicht mit Kräften dagegen gewehrt hat, ist böse und schlecht – meistens gehört auch der Überbringer der Botschaft zu dieser Gruppe. Nur wer mit dem Betroffenen kämpft und leidet, ist gut.

Selten kommt eine Reaktion „in Reinform“ vor, vielfältige Kombinationen sind möglich. Auch die Intensität jedes Reaktionsschemas ist völlig variabel. Die Spannweite liegt zwischen leicht feuchten Augen und einem hemmungslo-

¹ Terminator = Grenzverlauf

sen Weinkrampf, zwischen einem kurzen wütenden Ausruf („*Das darf doch wohl nicht wahr sein!*“) und minutenlangen Schimpfkanonaden, zwischen 20 Sekunden Schweigen wegen „fehlender Worte“ und völligem Verstummen.

Im Kapitel über die Transaktionsanalyse wird erläutert, wie hier das Erwachsenen-Ich die Kontrolle verliert und der Mitarbeiter in den Zustand eines trotzi-gen, angepassten oder freien Kindes wechselt.

Glücklicherweise dürfen wir für die meisten Gespräche im Business-Bereich erwarten, dass extreme Reaktionen nur schwach ausgeprägt sind oder ganz unterbleiben. Allerdings kann eine besondere Heftigkeit auch bei Anlässen auftreten, bei denen der Vorgesetzte dies nie einkalkuliert hätte. Der Gesprächsleitfaden dient auch als Präventionsinstrument: Er erleichtert den Betroffenen eine reife Auseinandersetzung mit der Botschaft, ohne ihre Emotionen zu unterdrücken.

Der „gute Weg“ der Vermeidung

Der Autor enthält sich jeglicher Bewertung darüber, wann eine schlechte Nachricht oder eine Kritik betriebswirtschaftlich, arbeitsrechtlich, psychologisch oder ethisch-moralisch gerechtfertigt ist. Für viele schwierige Gespräche wäre es die beste Lösung, wenn der Anlass durch individuelle, organisationsinterne oder gesamtwirtschaftliche Maßnahmen gar nicht erst entstanden wäre. Wir setzen stillschweigend voraus, dass die Führungskraft im Vorfeld alles Verantwortbare unternommen hat, um die Notwendigkeit eines schwierigen Gespräches zu vermeiden.

Um das Geschehen in schwierigen Gesprächen besser zu verstehen und um Handlungskompetenz zu gewinnen, verschaffen wir uns nun zunächst Einblick in Erkenntnisse der Humanistischen Psychologie.

2. Sieben Grundlagen

Bei manchem fachkundigen Leser mag ein Blick auf die sieben Grundlagen die Assoziation eines willkürlich zusammengestellten Werkzeugkastens auslösen. Die Psychologie bietet deutlich mehr Teilgebiete, Modelle und Methoden an, die sich mit dem kommunikativen Geschehen und mit menschlichem Verhalten in Ausnahmesituationen befassen.

Die Auswahl geschah natürlich nicht planlos. Sie stellt ein Spiegelbild langjährigen Führungskräftecoachings des Autors dar. In der Vor- und Nachbereitung schwieriger Gespräche haben sich diese sieben Themen als besonders hilfreich erwiesen. Andere Coaches und andere Autoren mögen mit gutem Recht zu einer teilweise abweichenden Zusammenstellung gelangen.

Verstehen

In welcher psychischen Situation sich Teilnehmer an schwierigen Gesprächen befinden und wie das Auftreten ungewöhnlicher Reaktionen zu erklären ist, kann mit Hilfe der ersten drei Themen besser verstanden werden:

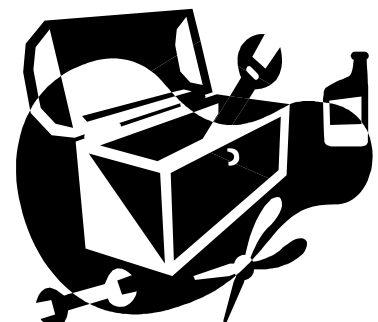
1. Die Transaktionsanalyse
2. Heftige emotionale Reaktionen
3. Die Verfahrensgerechtigkeit



Gestalten

Bereits die drei Verstehenshilfen enthalten wichtige Handlungsempfehlungen zur Gesprächsgestaltung. Den Schwerpunkt des Werkzeugkastens bilden vier aus der Kommunikationspsychologie entlehene Instrumente:

4. Das Werte- und Entwicklungsquadrat
5. Das TALK-Modell
6. Ich-Botschaften
7. Aktives Zuhören



Die Transaktionsanalyse nimmt den größten Raum in diesem Kapitel ein. Dies liegt zum einen an der Komplexität des Themas, die jene der übrigen Grundlagen deutlich übersteigt. Zum anderen leistet ihr Modell der menschlichen Persönlichkeit den umfangreichsten Beitrag für die Gestaltung schwieriger Gespräche. Das ideale und reale Verhalten des Gesprächsleiters sowie des betroffenen Mitarbeiters werden nachvollziehbar. Wirksame Instrumente zur Gesprächsgestaltung lassen sich direkt aus dem Modell ableiten.

Die Intention dieses Buches erlaubt nur komprimierte Einführungen in die sieben Grundlagen. Dem Leser soll vermittelt werden, welche Bedeutung das jeweilige Thema für die Durchführung von Kritik- oder Schlechte-Nachrichten-Gesprächen besitzt. Dennoch ist die Lektüre in der Regel ausreichend, um die Gespräche mit dem beschriebenen Leitfaden durchführen zu können. Vielleicht identifizieren Sie eines der Grundlagenthemen als wichtiges Entwicklungspo-



tenzial für sich oder es erscheint für *Ihre* schwierigen Gespräche besonders wichtig? Durchaus beabsichtigt ist, dass die Kurzfassungen Sie motivieren, das Wissen zu vertiefen. Aus Sicht des Autors eignet sich hierfür besonders die jeweils am Ende des Kapitels empfohlene Literatur.

2.1 Die Transaktionsanalyse

Die Psychologie hat sich zum Ziel gesetzt, menschliches Verhalten zu beschreiben, zu verstehen und soweit möglich vorherzusagen. Ferner will sie Empfehlungen zur sinnvollen und gesunden Lebensgestaltung geben.



Aus vielen unterschiedlichen psychologischen Konzepten zur Erklärung des menschlichen Verhaltens wird hier die Transaktionsanalyse herausgegriffen. Der Autor ist überzeugt, dass diese in besonderer Weise geeignet ist, das Geschehen in schwierigen Gesprächen zu verstehen und Empfehlungen für Verhaltensverbesserungen zu geben. Jedoch wird keinesfalls der Anspruch erhoben, dass die Transaktionsanalyse (TA) das beste oder gar das einzig richtige Modell zur Erklärung menschlichen Verhaltens darstellt. Kein Modell kann oder darf den Anspruch erheben, die Wirklichkeit vollständig zu beschreiben und verstehbar zu machen.

Die kurze Zusammenfassung in diesem Buch kann keine Einführung in die TA ersetzen. Dem interessierten Leser wird die Lektüre eines der am Ende des Kapitels aufgelisteten Werke nahe gelegt.

Entstehungsgeschichte

In den 50er Jahren des vergangenen Jahrhunderts entwickelte sich an der amerikanischen Westküste in Palo Alto eine neue Strömung der Psychologie des Menschen. Diese „Humanistische Psychologie“ sah den Menschen als selbstverantwortliches Wesen, das nach Integrität der individuellen Persönlichkeit, bewussten Erfahrungen und Selbstverwirklichung strebt. Damit setzte sie sich vom eher pessimistischen psychoanalytischen Modell Sigmund Freuds ab, der den Menschen vor allem als von seinen Trieben gesteuert und von der frühen Kindheit geprägt sah. Sie ging aber auch auf Distanz zum Behaviorismus (= Verhaltens-Psychologie), der die inneren Vorgänge des Menschen für unerklärbar hielt (Black Box) und sich ausschließlich auf die Symptome, das Verhalten, konzentrierte.

Die humanistische Psychologie trat bald einen Siegeszug um die ganze Welt an, und es entwickelten sich vier bedeutsame Schulen: Die klientenzentrierte Therapie nach Carl Rogers (siehe S. 75ff), die Gestalttherapie nach Fritz Perls, die transpersonale Psychologie nach Abraham Maslow – und die Transaktionsanalyse nach Eric Berne.

Der amerikanische Psychiater Eric Berne verknüpfte in seiner Theorie der Transaktionsanalyse die Haltungen und Konzepte der humanistischen Psychologie mit Denkweisen der Tiefenpsychologie und mit verhaltenstherapeutischen Methoden zu einem eigenständigen Ansatz.

Begriffsklärung

Das Wort Transaktion bezeichnet einen wechselseitigen Austausch. Damit ist die kleinste denkbare Kommunikationseinheit gemeint: Jemand sendet ein Signal aus und ein Empfänger reagiert darauf. Es muss sich keinesfalls um Worte handeln. Das Signal kann z. B. in einem Augenzwinkern bestehen, auf das der Empfänger mit Schweigen und versteinertem Gesichtsausdruck antwortet.

Vereinfacht gesagt, untersucht die TA den wechselseitigen Austausch von Botschaften zwischen Individuen.

Grundüberzeugungen der Transaktionsanalyse

Die Transaktionsanalyse geht von drei Grundanschauungen aus, die besagen:

1. Alle Menschen kommen mit einem guten Potenzial zur Welt.
2. Jeder hat die Fähigkeit zum Denken.
3. Der Mensch entscheidet über sein eigenes Schicksal und kann seine Entscheidungen auch ändern.

Grundeinstellungen

Vier mögliche Grundeinstellungen beschreiben, wie jemand sich, die anderen und die Welt sieht. Nach Ansicht der Transaktionsanalytiker werden diese Positionen in den ersten drei bis vier Lebensjahren geprägt. Abhängig davon, wie

mit den Zuwendungsbedürfnissen, Wünschen und Interessen des Kleinkindes umgegangen wird, erklärt sich dieses Individuum später die Welt.

		Ich selbst	
		bejaht	abgelehnt
Die anderen	bejaht	+ / +	- / +
	abgelehnt	+ / -	- / -

Die vier Grundpositionen der Transaktionsanalyse

Als vereinfachende Kurzform für die Bewertung seiner selbst oder der anderen wählte Eric Berne das Schlagwort „o.k.“ (okay). Es steht für: wertvoll, wichtig, willkommen, erwünscht, einmalig.

1. Ich bin o.k., du bist o.k. (+ / +)

Diese konstruktive und humane Grundeinstellung stellt das Idealbild der humanistischen Psychologie dar. Ein Mensch erkennt und würdigt seinen eigenen Wert sowie den Wert anderer Menschen. Er fühlt sich weder über- noch unterlegen und akzeptiert das Anders-Sein der Mitmenschen. Im Konfliktfall nimmt er Anstoß am Verhalten des anderen, bezweifelt jedoch nicht den Wert der Person. Allerdings ist diese Haltung in Konflikteskalationen schwierig durchzuhalten.

Diese Grundhaltung müsste Voraussetzung dafür sein, dass jemand Verantwortung für andere tragen darf, also zum Beispiel Führungskraft wird.

In schwierigen Gesprächen fördert der „Ich bin o.k., du bist o.k.“-Typ eine Atmosphäre der Akzeptanz und konstruktive Lösungen.

2. Ich bin o.k., du bist nicht o.k. (+ / -)

Eine arrogante, überhebliche oder überzogen hilfreiche Grundeinstellung. Hier misst sich jemand selbst einen höheren Wert bei als anderen Menschen. Dies resultiert aus einem instabilem Selbstwertgefühl und meist unrealistischer

Einschätzung von Macht und Überlegenheit. Weil die anderen nicht so kompetent oder zuverlässig sind, macht er lieber alles selber oder überwacht scharf die Ausführung. Treten Fehler auf, wird die Schuld nur bei den äußeren Umständen oder bei den anderen gesucht. Kritik an anderen wird mit Abwertung der Person gekoppelt, er selbst ist nicht in der Lage, Kritik anzunehmen.

In schwierigen Gesprächen dominieren die Zuweisung von Schuld, eine Verurteilung der anderen und der Nachweis eigener Überlegenheit.

Diese Grundeinstellung weist Ähnlichkeiten zu Führungskonzepten auf, die bis ungefähr 1960 in der Managementlehre vertreten wurden. Sie gingen davon aus, dass viele Menschen nur unter scharfer Kontrolle zuverlässig arbeiten und mit Entscheidungsspielräumen überfordert sind. Auch heute ist die + / - Haltung (leider noch) bei Führungskräften anzutreffen.

3. Ich bin nicht o.k., du bist o.k. (- / +)

Eine nicht seltene Grundeinstellung, die den eigenen Wert herabsetzt und andere Menschen für wertvoller hält als sich selbst. Jemand mit diesen Selbstzweifeln verwendet mehr Energie darauf, Unterstützung zu erhalten, als eigene Fähigkeiten zu mobilisieren. Er richtet sich an anderen, selbstbewussten Personen aus, deren Fähigkeiten er überzeichnet. Auf Kritik reagiert er entschuldigend, statt verteidigend oder aufklärend. Es besteht erhöhte Wahrscheinlichkeit für das Auftreten von Depressionen.

In schwierigen Gesprächen übernimmt er die Rolle des freiwilligen Sündenbocks. Eine Suche nach den wirklichen Ursachen oder nach Verbesserungsmöglichkeiten interessiert ihn nicht.

Dieser Typ ist unter Mitarbeitern, aber nicht bei Führungskräften anzutreffen. Sollte doch jemand „versehentlich“ mit Führungsverantwortung betraut werden, wird er diese Aufgabe nur für kurze Zeit durchhalten.

4. Ich bin nicht o.k., du bist nicht o.k. (- / -)

Eine sehr zerstörerische Grundeinstellung, bei der davon ausgegangen wird, dass niemand „etwas wert“ ist - man selbst nicht und die anderen auch nicht. Gefühle von Sinnlosigkeit und Nutzlosigkeit dominieren.

Tiefe Ziellosigkeit und Zynismus prägen das Verhalten; alles Konstruktive wird ironisiert oder abgewertet. Fatalistisch bis selbstzerstörerisch!