Zielorientierte Gesprächsführung 1o1

Wenn ein Gespräch aggressiv und emotional aufgeladen wird, liegt die Aufmerksamkeit offensichtlich auf der Frage, wie sich das Gegenüber beruhigen lässt. Diese Perspektive greift üblicherweise ein wenig zu kurz. Ob und in wieweit sich ein Mensch beruhigt, können wir durch die eigene Kommunikation nur sehr begrenzt beeinflussen. Nicht zuletzt müssen wir auch feststellen, dass Aggression nicht automatisch mit einer konkreten Gewaltabsicht gleichzusetzen ist. Diese zu verzögern, zu verhindern oder vorhersehbar zu machen, ist der operative Auftrag einer zielorientierten Gesprächsführung.

Warum aggressiv*?*

Dein Gegenüber kann sich beschweren, Anerkennung einfordern, einschüchtern, etwas erzwingen oder einen konkreten Gegenstand verlangen. Äußerlich ähnliche Verhaltensweisen können sehr unterschiedliche Funktionen haben. Umgekehrt kann ein zunächst verbaler Konflikt in eine körperliche Bedrohung übergehen. In diesem Zusammenhang geht es uns darum, Informationen über das Anliegen und die Entwicklung der Situation zu gewinnen, die eigenen Handlungsmöglichkeiten zu erhalten und das weitere Verhalten daran auszurichten. Beruhigung kann dabei ein Ergebnis sein. Sie ist aber in keiner Weise eine Voraussetzung für erfolgreiches Handeln.

Wie vorgehen?

In der gebotenen Kürze und Tiefe dieses Artikels kann hier kein kompletter Gesprächsablauf dargestellt werden. Aber wir können mit Leitfragen arbeiten, deren Inhalt dazu dienen kann, die eigene Aufmerksamkeit zu strukturieren. Natürlich muss nicht jede Frage muss in jeder Situation beantwortet werden. Bei akuter Gefahr kann es wichtiger sein, sich in Sicherheit zu bringen, als weitere Informationen zu sammeln. Die Überschriften sind insofern die Absicht und die 20 Leitfragen mögliche Inhalte.

Das Anliegen verstehen

Zu Anfang sollte die Frage stehen, was das Gegenüber tatsächlich erreichen möchte. Lautstärke, Beleidigungen, eine aggressive Körpersprache allein beantworten diese Frage nicht oder mindestens nicht zuverlässig. Sie illustrieren im Zweifelsfall die Intensität des Bedürfnisses auf Grundlage einer Persönlichkeitseigenschaft.

1. Was fordert mein Gegenüber konkret?
2. Geht es um einen Gegenstand, eine bestimmte Handlung, eine Entscheidung oder um etwas anderes?
3. Was möchte die Person, dass ich jetzt tue oder unterlasse?
4. Wird das Anliegen klar benannt, oder muss ich es erst durch Nachfragen eingrenzen?
5. Verändert sich die Forderung im Verlauf des Gesprächs?

Taktische Pointer: Wenn wir Fragen stellen, sollten die grundsätzlich der Klärung dienen. Eine kurze Rückfrage kann dabei sinnvoller sein als eine ausführliche Rechtfertigung oder ein vorschneller Lösungsvorschlag. Wenn die Forderung bereits eindeutig ist, braucht es an dieser Stelle keine künstliche Verlängerung des Gesprächs.

Die Entwicklung einschätzen

Ein Gespräch kannst du per se als dynamischen Prozess verstehen. Dabei ist nicht ausschließlich wichtig, was gesagt wird, sondern auch, was sich im Verlauf des Gesprächs verändert. Der zweite Leitfragenblock bezieht sich auf diese Entwicklungen:

6. Nimmt die Anspannung zu, bleibt sie gleich oder geht sie zurück?
7. Werden aus Vorwürfen konkrete Forderungen oder Drohungen?
8. Werden räumliche Grenzen missachtet oder Bewegungsmöglichkeiten eingeschränkt?
9. Entsteht zusätzlicher Druck durch weitere Personen oder die Umgebung?
10. Habe ich noch realistische Möglichkeiten, Abstand zu schaffen, Hilfe zu holen oder die Situation zu verlassen?

Taktische Pointer: Einzelne Verhaltensmerkmale sollten nicht isoliert als sichere Vorhersage für Gewalt behandelt werden. Aussagekräftiger ist die Betrachtung der konkreten Forderungen, der Veränderungen im Verhalten und der situativen Bedingungen. Bei erkennbar zunehmender Gefahr muss die eigene Sicherheit Vorrang vor dem Gesprächsziel erhalten. Im Zweifel kann diese auch erzwungen werden.

Die eigene Kommunikation steuern

Erst wenn das Anliegen und die Situation ausreichend eingeschätzt sind, stellt sich die Frage, welche Kommunikationsinhalte unsererseits sinnvoll sein könnten. Dabei gibt es keine Formulierung, die unabhängig vom Gegenüber und vom Kontext zuverlässig funktioniert.

11. Ist es sinnvoll, zunächst zuzuhören, um das Anliegen zu verstehen?
12. Kann ich durch eine kurze Rückfrage Missverständnisse vermeiden?
13. Ist eine sachliche Erklärung hilfreich, oder würde sie das Gespräch unnötig verlängern?
14. Vermittle ich durch meine Worte und mein Verhalten tatsächlich dieselbe Botschaft?
15. Reagiere ich auf das konkrete Anliegen oder lasse ich mich in eine Auseinandersetzung über Beleidigungen und persönliche Kränkungen ziehen?

Taktische Pointer: Eine verständliche, möglichst eindeutige Kommunikation kann helfen, unnötige Missverständnisse und zusätzliche Provokationen zu vermeiden. Das bedeutet weder, Forderung nachzugeben, noch Provokation unbeantwortet lassen zu müssen. Der Knackpunkt ist, ob eine Reaktion zum Ziel beiträgt und unter den gegebenen Bedingungen vertretbar ist.

Die Grenzen der Gesprächsführung erkennen

Kommunikation kann Handlungsmöglichkeiten eröffnen. Sie kann auch wirkungslos bleiben. Unter bestimmten Umständen kann Kommunikation das Situationsrisiko erhöhen. Die Verantwortung für das Verhalten des Gegenübers lässt sich nicht durch die Wahl der richtigen Worte übernehmen.

16. Reagiert die Person auf meine Beiträge, oder wiederholt sie ihre Forderung unabhängig von meinen Antworten?
17. Entsteht tatsächlich mehr Klarheit, oder dreht sich das Gespräch im Kreis?

18. Kann ich meine Ziele noch durch Kommunikation verfolgen, ohne meine Sicherheit unverhältnismäßig zu gefährden?
19. Ist es sinnvoller, Abstand zu gewinnen, Hilfe zu organisieren oder das Gespräch zu beenden?
20. Welche Anzeichen sprechen dafür, dass ich meine bisherige Strategie ändern sollte?

Taktische Pointer: Das Ende eines Gesprächs oder der Abbruch eines Klärungsversuchs kann eine absolut sachgerechte Entscheidung sein. Bei einer konkreten Bedrohung, einem erzwungenen Ortswechsel oder einer akuten Gefahr darf das Fortsetzen der Kommunikation nicht zum Selbstzweck werden.

Konsequenzen für Training und Ausbildung

Diese Leitfragen lassen sich in Szenarien üben, ohne ein festes Skript für jede Situation vorzugeben. Eine Übungsperson erhält ein konkretes Anliegen und verfolgt dieses innerhalb vorher definierter Grenzen. Die übende Person soll herausfinden, worum es geht, die Entwicklung der Situation beobachten und ihre Kommunikation entsprechend anpassen. Die Auswertung sollte nicht allein danach fragen, ob die Übungsperson am Ende ruhig war. Sinnvoller sind die folgenden Ansätze:

- Wurde das eigentliche Anliegen erkannt?
- Welche Informationen wurden durch Fragen oder Zuhören gewonnen?
- Wurden Veränderungen in der Situation wahrgenommen?
- War die Kommunikation auf das jeweilige Ziel ausgerichtet?
- Wurde rechtzeitig erkannt, wann andere Sicherheitsmaßnahmen wichtiger wurden?

So lässt sich vermeiden, dass ein einzelner Gesprächsstil als universelle Lösung vermittelt wird. Gleichzeitig wird die Fähigkeit trainiert, zwischen Informationsgewinn, Kommunikation und Sicherheitsentscheidungen zu unterscheiden. Am Ende sollte über jeder Gesprächssituation die globale Frage stehen:

Was muss ich jetzt verstehen, um eine möglichst sichere und angemessene Entscheidung treffen zu können?

Weiterführende Literatur

Richmond, J. S., Berlin, J. S., Fishkind, A. B., Holloman, G. H., Zeller, S. L., Wilson, M. P., Rifai, M. A., & Ng, A. T. (2012). Verbal de-escalation of the agitated patient: Consensus statement of the American Association for Emergency Psychiatry Project BETA De-escalation Workgroup. Western Journal of Emergency Medicine, 13(1), 17–25. DOI: https://doi.org/10.5811/westjem.2011.9.6864
Kostenloser Volltext bei PubMed: https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC3298202/