

Starke Gespräche

Pfob

2025

ISBN 978-3-8006-7740-5

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Tipp ● Hab Mut zur Pause!

Ein bewährtes Mittel, um bei uns selbst und anderen mit starken Emotionen umzugehen, liegt darin, sich Zeit zu geben, um herunterzufahren und neu zu kalibrieren. Einige Sekunden können oft schon ausreichen, damit der präfrontale Cortex (= die Vernunft) aufschließt zum limbischen System (= den Gefühlen) und ihm besonnen unter die Arme greift. Diesen Zeitraum können wir ermöglichen durch kleine Handlungen ohne Eile, zum Beispiel indem wir etwas zum Trinken anbieten (»Ich gieß uns mal etwas Wasser ein«), das Fenster öffnen (»Ich lass mal frische Luft herein«) oder ein Taschentuch reichen, wenn jemand zu weinen beginnt. Daher empfiehlt es sich, immer eine Flasche Wasser, Taschentücher oder ähnliche Dinge griffbereit zu haben, wenn man knifflige Gespräche führt. Das ist übrigens keine Manipulation, sondern ähnelt mehr dem Taktgefühl, mit dem man jemandem, der sich setzen will, den Stuhl heranschiebt.

Manchmal ist auch eine ausdrücklich eingelegte Pause sinnvoll, etwa wenn sich die Beteiligten in einer emotionalen Dauerschleife befinden. Das kann durch einfache, klare Sätze geschehen, die den Prozess respektvoll unterbrechen:

- ★ »Lass uns mal kurz stoppen. Ich habe das Gefühl, dass eine Pause gut tun würde. Für mich ist es gerade recht anstrengend. Einverstanden?«
- ★ »Ich bin ziemlich angespannt. Wäre es okay für dich, wenn wir eine kurze Pause machen?«
- ★ »Kann ich mal kurz unterbrechen? Das ist eine knifflige Situation gerade für mich und ich kann mich nicht gut konzentrieren. Hättest du etwas gegen eine Pause?«
- ★ »Lass uns mal eine Pause machen! Fünf Minuten? Ich hol mir mal einen Tee. Willst du auch einen?«
- ★ »Uff, ich merke, dass ich innerlich dicht mache. Gibst du mir einen Moment?«

Wenn möglich, verlasse kurz den Raum. Allein der Ortswechsel hilft unserem Gehirn dabei, umzuschalten.

Manche Situationen brauchen mehr als ein paar Minuten. Wenn du spürst, dass ein Gespräch gerade keinen sinnvollen Verlauf mehr nimmt oder du ohnehin unter Zeitdruck stehst, kann eine bewusste Vertagung hilfreich sein. Das erfordert etwas Mut, wird aber in der Regel als verantwortungsvoll wahrgenommen.

- ★ »Ich merke, dass ich gerade gestresst auf die Situation reagiere. Es geht gerade nicht weiter. Lass uns hier einen Cut machen und uns auf Montag vertagen!«
- ★ »Ich habe den Eindruck, dass wir gerade feststecken. Was meinst du: Besprechen wir diesen Punkt später nochmal gesondert?«

- ★ »Ich merke, das Thema geht mir gerade ziemlich nahe. Lass uns das bitte ein anderes Mal und in Ruhe fortsetzen!«

Wichtig ist dabei der Ton: Diese Sätze stellen keinen Abbruch, keine Flucht dar, sondern ein Angebot, das Klarheit und Freiraum schafft. – Wir werden im Kapitel zum Zuhören auf eine weitere Möglichkeit zurückkommen, eine Pause zu machen (*Halte den Raum*). Diese Vorgehensweise ist vor allem dann sehr hilfreich, wenn jemand im Gespräch zu weinen beginnt.



Mit dieser kleinen Sache kannst du starten

Hier ist eine kleine, sehr alltagstaugliche Methode, unsere emotionale Kompetenz zu trainieren: Eine Verkäuferin ist unfreundlich? Ein Taxifahrer frustriert? – Oft sind wir in solchen Situationen überrumpelt und reagieren wütend oder genervt. Doch statt reflexhaft zu kontern, nimm kurz Abstand. Frage dich:

- Was braucht diese Person gerade? Wie kann ich ihr helfen, damit sie sich nach dem Gespräch mit mir ein kleines bisschen besser fühlt?

Wenn es die Situation zulässt, kannst du zum Beispiel direkt nachfragen, ob sie einen harten Tag oder viel um die Ohren hat (»Viel los heute?«).

Selbst, wenn sich nach dem Gespräch nichts wirklich verändert hat bei deinem Gegenüber – du wirst dich ein bisschen trainiert haben, souveräner mit deiner Gefühlsreaktion umzugehen.

9

Von der Schuld zur Verantwortung führen

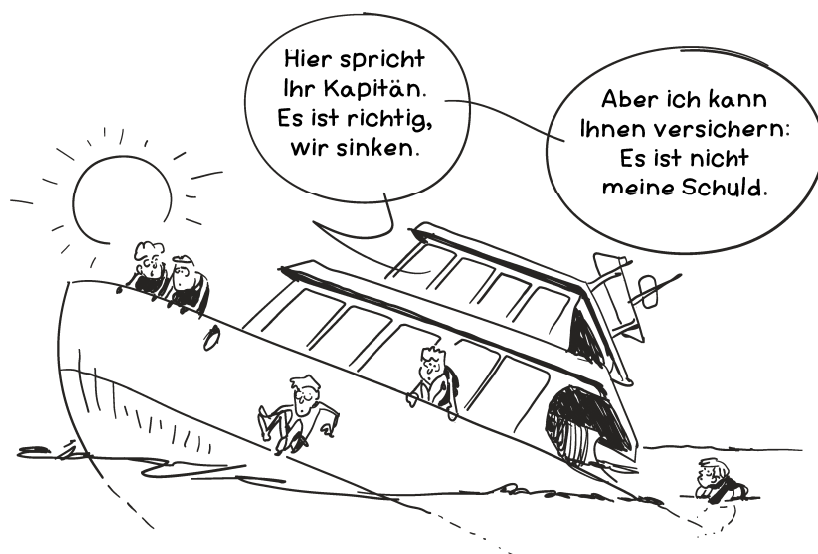
»Da es nicht mein Fehler ist – wessen dann ...?«

Minamoto No Tôru

Schiebereien

Zu den größten Hürden für starke Gespräche zählt unsere Neigung, die Welt unter dem Gesichtspunkt der Schuld zu betrachten. Dieser Modus ist Teil des Ego-Syndroms, also jenes Bündels selbstbezogener Verhaltensmuster, die uns so oft das Mit-einander erschweren (siehe Kapitel 2). Mit Schuldzuschreibungen sind wir praktisch natürlich alle gut vertraut und wahrscheinlich bist du ihnen in der einen oder anderen Form erst kürzlich begegnet. – Doch worin besteht diese Denkweise eigentlich? Schau dir einmal die Karikatur auf der nächsten Seite an. Was ist hier komisch am Verhaltens des Kapitäns?

Vermutlich denkst du das Gleiche wie ich: Die Schuldfrage ist hier völlig irrelevant. Angemessen wäre es, konkrete Schritte einzuleiten: einen Funkspruch abzusetzen oder Rettungsringe zu verteilen. Doch so absurd uns diese konkrete Szene erscheint – im Alltag verhalten wir uns oft nicht viel anders.



Durch Schuldzuweisungen rutscht unser Fokus auf die Beziehungsebene, statt ein Problem auf der Sachebene zu verhandeln. Das Wer tritt vor das Was. Beide Ebenen greifen zwar oft ineinander: Sie überschneiden sich allein dadurch, dass es bei den meisten Vorfällen Beteiligte gibt. Aber die Logik, die wir jeweils verfolgen, ist eine andere. Im Schuldmodus wollen wir Zuneigungsverluste verringern und Arbeitslasten abwiegeln. Die eigentliche Lösung des Problems tritt in den Hintergrund. So wie der »Schwarze Peter« im gleichnamigen Spiel nur von einer Person zur nächsten wandert, so schieben wir auch Schuld von uns weg. Wer sie am Ende hat, verliert. Auch aufgrund dieses unkonstruktiven Musters werden wir im Folgenden vom »Blame Game« sprechen, also dem Spiel mit der Schuld.

Warum spielen wir das Blame Game trotzdem?

Eigentlich wissen wir es ja besser. Der Versuch, im Schuldmodus Probleme zu lösen, ist so sinnvoll, wie sich die Haare mit dem Flammenwerfer zu trocknen. Doch leider ist das Blame Game tief in uns verankert. Menschen neigen ohnehin dazu, intensive Gefühle ins Zwischenmenschliche zu projizieren, selbst wenn es um unbelebte Gegenstände geht (der Computer »will« nicht funktionieren). Auch deshalb findet sich in den meisten Kulturen das Konzept des Sündenbocks, einer rituellen Schuldinstanz, die Ohnmachtsfrustrationen absorbieren soll.⁵⁵ Und das Blame Game zeigt sich früh. So wissen Eltern nur zu gut, dass Kinder, unabhängig von ihren sonstigen Begabungen, allesamt meisterlich darin sind, die Schuld auf andere zu schieben.

Das Blame Game liegt letztlich in unseren Genen. Viel direkter als heute hing in der Steinzeit unser Leben vom Wohlwollen der Gruppe ab. Wer den Zorn der anderen auf sich zog, riskierte Statusverluste oder Ausgrenzung, was durchaus lebensbedrohlich war. Daher hatte es Vorrang, Unwillen von uns abzuwenden. Das Blame Game half uns dabei. Heute ist dieser Modus weit weniger nützlich, zumal es ganz andere Arten von Herausforderungen zu lösen gilt. Adorno hat einmal schön gesagt: »Das Nashorn schleppt den Panzer, der es schützen soll, als angewachsenes Gefängnis mit«. ⁵⁶ Ähnliches gilt für unser Schulddenken. Der Unterschied zum Nashorn: Wir können daran etwas ändern.

Doch erforschen wir das Blame Game noch ein wenig weiter und legen uns begriffliches Handwerkszeug zu, bevor wir uns konkreten Lösungen zuwenden.

Das Blame Game hat drei Karten

Das Blame Game funktioniert ganz einfach, man braucht dazu nur drei Karten. Und egal, welche wir im Gespräch ausspielen – wir verlieren dabei immer:

1. Rechtfertigen. Die erste Karte im Spiel: Wir erklären, warum wir es nicht gewesen sind – und das oft sehr erfindungsreich. Die Logik dahinter lautet: Wenn ich mich gut genug darstelle, bin ich gerettet. Doch während wir (angeblich) unseren Ruf retten, bleibt das eigentliche Problem liegen. Der Fokus wandert nach außen, statt ihn aufs Handeln zu richten.

- ✖ »Das hat mir niemand gesagt«
- ✖ »Das hatte ich ganz anders verstanden.«
- ✖ »Da ist mir was dazwischen gekommen«

2. Beschuldigen. Oft ziehen wir auch die zweite Karte und schieben die Schuld direkt auf andere Personen. Das soll kurzfristig den Druck von uns nehmen. Doch letztlich bauen wir nur an anderer Stelle Spannungen auf. Außerdem verlieren wir langfristig an Gestaltungskompetenz: Wer es nicht war, kann es nicht kitten.

- ✖ »Das kam aus der anderen Abteilung.«
- ✖ »Du hast ja selbst nichts gesagt.«
- ✖ »Wenn das Briefing klarer gewesen wäre ...«

3. Beschwichtigen. Die dritte Karte wirkt auf den ersten Blick harmlos – und ist es manchmal auch. Um Spannungen zu senken, übernehmen wir selbst die Schuld. Doch genau das verhindert oft die eigentliche Klärung. Durch unsere meist voreilige

Entschuldigung nehmen wir anderen die Möglichkeit, ihre Sicht der Dinge vollständig darzulegen, oder lösen die zugrunde liegenden Probleme nicht. Wir glätten die Wogen, bevor wir richtig im Wasser sind.

- ✖ »Versteh ich voll, tut mir leid, mach ich nie wieder.«
- ✖ »Ich wollte es ja nur gut machen, sorry.«
- ✖ »Ich mach das einfach, kein Ding.«

Oft verschränken sich diese drei Verhaltensweisen – das Beschuldigen, Rechtfertigen und Beschwichtigen – in einer Dynamik aus drei Rollen und bilden dann das sogenannte *Drama-Dreieck*. Diesem kleinen Schuldtheater, das wir alle auf die eine oder andere Weise schon einmal aufgeführt haben, wenden wir uns später in diesem Kapitel zu. Doch schauen wir uns vorher an, wodurch wir das Blame Game ersetzen und wie wir *verantwortungsvoll* Gespräche führen können.

Mindset ● Verantwortung ist sexy

Beginnen wir mit einem einfachen Gedankenspiel!

Erster Schritt: Denk an die letzte Situation, in der sich jemand gerechtfertigt hat. Stell dir dabei möglichst konkret die Mimik, den Tonfall und all die Ausreden vor, die die Person geäußert hat. Jetzt frage dich: Wie erfreulich war es, diesem Schauspiel beizuwohnen? Welchen Eindruck hat die Person auf dich gemacht?

Zweiter Schritt. Erinnere dich an einen Fall, bei dem dir selbst etwas vorgeworfen wurde und du dich gerechtfertigt hast. Denk an den überwältigenden Drang, Ausreden zu finden und dich aus der Situation zu ziehen.

Vergleiche nun die beiden Erfahrungen. Was fällt dir auf? – Wahrscheinlich hast du folgende Beobachtung gemacht: Wir zeigen mit größtem Eifer ein Verhalten, das uns bei anderen befremdet. Die Außenwirkung von Rechtfertigungen steht in denkbar großer Spannung zu dem Verlangen, das dahinter steht. Wir wollen uns in ein besseres Licht stellen und machen dabei eine schlechte Figur.

Wenn du das nächste Mal den Drang zum Rechtfertigen verspürst, dann erinnere dich an diesen Widerspruch. Denke auch daran, dass wir uns häufig verteidigen, ohne wirklich angegriffen worden zu sein (*Wirkung ist nicht Absicht*, Kapitel 7). Führe dir außerdem vor Augen, dass du auf eine Sache immer vertrauen kannst: Auf das Bedürfnis deines Gegenübers, verstanden zu werden. Dieses Bedürfnis lässt sich immer schuld- und wertungsfrei erfüllen.

Wenn du dies umsetzt, wirst du merken, dass es kaum etwas Souveräneres gibt, als Verantwortung zu übernehmen. Grundsätzlich kann man sagen, dass Souveränität darin besteht, sich vom Urteil anderer nicht abhängig zu machen. Schulddenken ist ein besonders starker Ausdruck dieser Abhängigkeit. Die Klärung eines Anliegen hingegen, auch und gerade wenn sich dieses gegen uns zu richten scheint, schafft

eine Zugewandtheit, die Vertrauen stiftet. Kurz: Verantwortung ist sexy. – Schauen wir uns nun noch eine weitere Methode an, um diese Klärung zu fördern!

Mindset ● So ergreifen wir Verantwortung im Gespräch

In der Science-Fiction-Serie *The Expanse* geraten zwei Hauptfiguren in eine gefährliche Lage. Es geht, wie üblich, um Leben und Tod. Dieses äußere Problem wird von einem inneren verschärft: Die beiden können sich nicht leiden, sie zetern sich an. Um den Knoten zu zerschlagen und ins Handeln zu kommen, sagt schließlich eine Figur zur anderen: »Work now, hate me later!« (= Pack erst an; hassen kannst du mich später!) – In diesem etwas drastischen Beispiel (das übrigens versöhnlich endet), begegnen wir einem Gesprächsprinzip wieder, das uns durch das ganze Buch begleitet:



Erst verstehen, dann bewerten.

In starken Gesprächen beginnt die Verantwortungsübernahme selten damit, dass Aufgaben verteilt werden (»Work now!«). Sie beginnt damit, dass wir ein geteiltes Verständnis der Umstände, Bedürfnisse und Handlungsmöglichkeiten herstellen. Genau darin liegt auch der Unterschied zwischen einer Begründung und einer Rechtfertigung. Die Differenz erkennt man weniger an unseren konkreten Formulierungen (»Das wurde mir so gesagt«), sondern an der *Absicht* hinter unseren Worten. Eine Rechtfertigung soll Schuld ablenken. Sie verweist auf äußere Umstände oder auf andere Menschen, damit wir selbst gut dastehen. Eine Begründung hingegen bringt Klarheit: Sie hilft, das Geschehene besser einzuordnen und fördert damit Lösungen. Eine einfache Testfrage, um Begründung und Rechtfertigung zu unterscheiden, lautet:

- »Hilft uns das, die Lage besser zu verstehen?«

Nun ist es schwer genug, nicht selbst spontan ins Rechtfertigen zu kommen. Noch anspruchsvoller ist es, bei Schuldzuweisungen durch andere nicht in die Verteidigung zu gehen, sondern sachlich zu bleiben und auf Klärung umzuschalten. Dies können wir erreichen, indem wir *die richtigen Fragen* stellen. Wenn du wahrnimmst, dass sich jemand rechtfertigt, beschwichtigt oder zu beschuldigen beginnt (das kannst du auch selber sein), dann ermuntere zu einer gemeinsamen Klärung der Lage. Kehre dabei immer wieder zu folgenden drei Fragen zurück, so wie man in einer Meditation zum Atem zurückkehrt:

1. Was ist passiert?

Mit dieser Frage klären wir neutral und sachlich, was vorgefallen ist, und beschreiben die wahrgenommene Situation. Sie regt also zu einer Runde *Spocking* an. Wir stellen sie, wie auch die folgenden Fragen, offen, geduldig und mit Ruhe. Hier sind einige ihrer Varianten:

- ★ »Beschreib mal, wie du das siehst!«
- ★ »Erzähl mal, was ist passiert!«
- ★ »Was meinst du hier konkret?«
- ★ »Hast du ein Beispiel?«
- ★ »Wie ist das genau abgelaufen?«

2. Was brauchst du, was brauche ich?

Wir haben im vierten Kapitel darauf hingewiesen, dass der wohl größte Hebel für starke Gespräche in der Klärung von Bedürfnissen liegt – ob es nun um Verlässlichkeit, Unterstützung, Struktur oder Ruhe geht. Dies gilt umso mehr, je konfliktträchtiger Gespräche sind. Doch auch ohne größere Spannungen hilft uns der Blick auf die beteiligten Bedürfnisse dabei, die Handlungszusammenhänge klarer zu sehen. Weitere Varianten dieser Frage:

- ★ »Was ist dir hier (grundsätzlich) wichtig?«
- ★ »Woran liegt dir hier am meisten?«
- ★ »Was ist mir eigentlich wichtig?«
- ★ »Was brauchst du hier, wirklich?«
- ★ »Worum geht es dir – im Kern?«

3. Was jetzt?

Wenn das Was (Beobachtung) und das Wozu (Bedürfnis) geklärt sind, geht es um konkrete Schritte – um praktische Lösungen und gemeinsame Absprachen mit Blick auf das, was sich anpacken lässt:

- ★ »Was wäre ein erster Schritt?«
- ★ »Womit fangen wir an?«
- ★ »Was wäre hier hilfreich?«
- ★ »Was ist eine Sache, die ich tun könnte?«
- ★ »Was machen wir anders beim nächsten Mal?«