

# Wir müssen reden!

Kritische Gespräche verstehen und reflektieren

Wenn uns der ganz normale Führungsalltag in persönliche Stressreaktionen schubst, fühlen wir uns fast ausgeliefert

„Wenn es am meisten drauf ankommt, kann ich mich auf meine grauen Zellen am wenigsten verlassen.“ Kennen Sie das auch? Ich befinde mich im Gespräch mit einem Kollegen, und auf einmal wird es brenzlich. Plötzlich stehe ich unter Strom, meine Hände werden feucht, ich spüre, wie sich meine Gesichtsfarbe verändert. Bei der verzweifelten Suche nach einer souveränen und schlagfertigen Antwort, lässt mich mein sonst recht zuverlässiges Gehirn im Stich. Kurz und knapp: ich bin im Stress.

Besonders Führungskräfte finden sich oft in Situationen wieder, in denen sie kritisches Feedback geben oder unangenehme Themen ansprechen müssen. Da heißt es, die eigene Position zu vertreten, die eigenen Emotionen zu zügeln, die richtigen Worte zu finden und konstruktiv zu bleiben – doch leichter gesagt, als getan. Was passiert denn nun genau mit uns in diesen Gesprächssituationen?

- ▶ Sind wir unseren Emotionen etwa hilflos ausgeliefert?
- ▶ Wie gelingt es uns trotzdem, konstruktive Gespräche zu führen?
- ▶ Und wie erlangen wir unsere Handlungsfähigkeit wieder?

### Kritische Gespräche - Was geschieht dabei mit uns?

Lassen Sie uns von vorne anfangen und zunächst einmal klären, was wir denn unter kritischen Gesprächen verstehen. An dieser Stelle schlage ich eine pragmatische Definition vor, die uns gleichzeitig mögliche Handlungsansätze aufzeigt. Wir sprechen von kritischen Gesprächen, wenn:

- ▶ die Gesprächspartner entgegengesetzte Meinungen haben,
- ▶ das Thema für beide Beteiligten persönlich relevant ist und
- ▶ Emotionen im Spiel sind.

Gespräche werden zu kritischen Gesprächen, wenn wir bedingt durch diese drei Merkmale in einer Stresssituation sind. Wir haben die Kontrolle über die Situation verloren, und es fühlt sich so an, als laufe ein automatisches Programm ab, auf das wir keinen Einfluss mehr haben. Das stimmt ansatzweise auch. Unser Gehirn ist darauf ausgerichtet, in Stresssituationen zuverlässig und vor allem extrem schnell zu funktionieren – beinahe reflexartig. Evolutionsbiologisch stammt dieser Schnellschuss aus der Zeit, als unseren Vorfahren

Als Führungskraft im Urzeitdschungel: Think limbic oder erkenne, wie das Reptil in uns den kühlen Denker ausbremst

typische Gefahren in Form gefährlicher Tiere begegneten. Eine schnelle Reaktion war überlebenswichtig und lautete: Kampf oder Flucht. Beide Fälle bewirken intensive körperliche Aktivität und Anregung derjenigen Funktionen, die für die Bewältigungsreaktion notwendig sind: Atmung, Kreislauf, Energiebereitstellung

## Wie unser Reptilienhirn in kritischen Gesprächen aktiv wird

Kommt in unserem Gehirn die Information „Gefahr“ an, übernimmt das limbische System, unser „Reptiliengehirn“, die Kontrolle und setzt unverzüglich, ohne die Bewertung und Einschätzung durch den Kortex, unser „Denkhirn“, abzuwarten, die Stressreaktion in Gang. Der Vorteil dieses bildlichen „Rufs zu den Waffen“ ist, dass die Reaktion in Bruchteilen von Sekunden vollzogen wird. Diese Schutzreaktion hat aber auch den Nachteil, dass sich die oft heftigen körperlichen und emotionalen Reaktionen im Nachhinein als unangemessen herausstellen.

### Fragen zur Reflexion

- ▶ Wie reagieren Sie, wenn Sie sich in einem kritischen Gespräch befinden?
- ▶ Wie äußert sich dieser Stress bei Ihnen körperlich?
- ▶ Geht es Ihnen auch so, dass Ihnen die richtige Antwort erst im Nachhinein einfällt?
- ▶ Woran erkennen Sie, dass Ihr Gegenüber sich gerade in einer Stresssituation befindet?
- ▶ Neigen Sie eher zu Flucht oder Kampf? Vermeiden Sie eher Konflikte oder neigen Sie zu dominantem oder aggressivem Verhalten?

Was im Urzeitdschungel unser Überleben garantiert, sucht im 21. Jahrhundert Angemessenheit

Mittlerweile haben sich unsere Umwelt und die typischen Anforderungssituationen geändert, mit denen wir uns konfrontiert sehen. Die körperliche Aktivierung ist meist nicht nur wenig hilfreich, sondern behindert sogar die Bewältigung unserer modernen Anforderungen. Was bedeutet das in der Zusammenfassung für unsere kritischen Gespräche?

- ▶ Bei kritischen Gesprächen bereitet ein reflexartiges Programm unseren Körper auf Kampf oder Flucht vor. Oder plakativ: Wir benehmen uns wie Urzeitmenschen.
- ▶ Wenn wir die Fähigkeit zu differenziertem Denken brauchen würden, um die Situation angemessen zu bewältigen, steht sie uns zunächst einmal nicht zur Verfügung.
- ▶ Der Umgang mit unseren Emotionen wird ein zentrales Element für den Erfolg von kritischen Gesprächen.

Das Ausbremsen selbst in der Hand zu behalten, will gelernt und vor allem geübt sein

## Erste Hilfe und wirksame Lösungsschritte

Das klingt erst einmal so, als wären wir diesem Notprogramm hilflos ausgeliefert. Wir verfügen doch sonst auch über die Fähigkeit zum differenzierten Denken. Wie bekommen wir nun unseren Kortex wieder ins Spiel, der uns mit Hilfe seiner kognitiven Abwägungen, Einschätzungen und Entscheidungen in die Lage versetzt, differenziert zu denken?

### Maßnahmen und Strategien

#### Aktivieren Sie Ihre Stressbremse

Atmen Sie 2-3 Mal tief durch und sagen Sie innerlich Stopp!

Die „Stressbremse“ signalisiert dem Gehirn durch Rückkopplung, dass die Bedrohung vorüber ist. Die Entspannung wird eingeleitet, Stresshormone werden abgebaut, und das automatische Stressprogramm des limbischen Systems wird beendet. Sie vermeiden mögliche emotionale Reaktionen, persönliche Angriffe oder Äußerungen, die Sie später bereuen könnten.

Jetzt, da wir wieder Zugriff auf unser komplexes Denken haben, lassen Sie uns anhand eines konkreten Beispiels die einzelnen Schritte der Wahrnehmungskette analysieren, die zur Entstehung der Emotionen und der Stressreaktion geführt haben.

#### 1. Wahrnehmung einer Situation

*Sie sind Führungskraft und das Teammeeting steht an. Es ist 09:00 Uhr. Alle Ihre Mitarbeiter - bis auf einen - sind da. Sie warten. Es ist bereits 09:10 Uhr. Es ist nun das dritte Mal in Folge, dass Ihr Mitarbeiter zu spät kommt. Sie haben ihn bereits das letzte Mal um Pünktlichkeit gebeten.*

#### 2. Interpretationen und Gedanken

Nun bewerten wir diese Situation und machen uns unsere Gedanken. Diese können je nach Person sehr unterschiedlich ausfallen. Hier eine mögliche Auswahl:

- ▶ *„Jetzt sind wir alle blockiert. Wir brauchen doch seinen Input zum Projekt. Wegen ihm kommen wir wieder einmal in Verzug, und ich muss mal wieder den ganzen Tag hetzen.“*
- ▶ *„Er ist einfach zu faul aufzustehen. Immer lässt er die anderen für sich arbeiten.“*
- ▶ *„Dieser Typ respektiert mich nicht als Führungskraft. Ihm ist es egal, was ich sage. Er macht einfach, was er will.“*

Der ganz normale Führungswahnsinn

Da die vermutete Urgefahr unsere Gefühle und diese unsere Reaktionen steuern, setzen wir unsere Lösung beim ersten Auslöser an: Bei unserer Wahrnehmung der subjektiven *Wahrheit*

### 3. Gefühle

Diese Interpretationen lösen Gefühle bei uns aus. D.h. nicht die reinen Fakten sind für unsere Gefühle verantwortlich, sondern die Bedeutung, die wir den Tatsachen beimessen. In unserem Fall könnte das dann so aussehen:

- ▶ *Sie sind ärgerlich und wütend auf den Mitarbeiter.*
- ▶ *Sie fühlen sich hilflos und haben das Gefühl, als Führungskraft zu versagen.*

### 4. Handeln

Auf Grundlage dieser Gefühle handeln wir, was sich wie folgt äußern könnte:

- ▶ *Sie weisen den Mitarbeiter vor versammelter Mannschaft zurecht.*
- ▶ *Sie entziehen ihm das Projekt.*
- ▶ *Sie vermeiden den Streit, und tun als wäre nichts passiert.*

Die gute Botschaft aus unserer Analyse lautet: Nicht unsere Mitmenschen, sondern wir sind für unsere Emotionen verantwortlich, da die Gefühle durch unsere Gedanken und Interpretationen entstehen. Und damit haben wir sehr wohl einen Einfluss auf den Verlauf von kritischen Gesprächen. Was können wir also in der konkreten Situation tun?

#### Maßnahmen und Strategien

Schauen Sie sich die **Wahrnehmungskette an**, bevor Sie handeln. Das werden Sie auch später beim Einstieg in das Gespräch benötigen:

- ▶ Was genau haben Sie beobachtet? Was sind die reinen Fakten?
- ▶ Welche Folgen haben diese Fakten? Welche Gedanken haben Sie sich darüber gemacht? Welche Gefühle entstehen dadurch bei Ihnen? Und wieso?
- ▶ Welche alternativen Interpretationen und Gedanken wären noch möglich? Versuchen Sie einen Perspektivwechsel. Was könnte den anderen dazu gebracht haben, so zu handeln? Welchen Einfluss haben diese neuen Gedanken auf Ihre Gefühle?

### Die richtige Haltung macht's: Gespräche auf Augenhöhe führen

Bevor wir in das kritische Gespräch starten, lassen Sie uns nochmal einige grundsätzliche Fragen klären:

Verstehe dich selbst und erkenne, was du kommunizierst: so simpel ist der Lösungsweg

Das Wichtigste zum guten Schluss: Wüssten wir, dass wir mit jedem Atemzug die Diskrepanz zwischen Inhalt und Verpackung frei Haus liefern, lösten wir das Dilemma am liebsten bereits beim Entstehen des Inhalts

- ▶ Was bringt uns in einem Gespräch dazu, uns angegriffen oder verletzt zu fühlen?
- ▶ Liegt es an der Wahl der Worte – also daran, WAS gesagt wird – oder liegt es doch eher an der Absicht, die wir unserem Gesprächspartner unterstellen – also WARUM etwas gesagt wird? Beispiele: „Der hört mir gar nicht zu.“ „Er interessiert sich nicht für mich und meine Situation.“ „Er will doch nur seine Meinung durchbringen“, und viele mehr

Der Knackpunkt ist oft nicht, was wir sagen oder wie wir formulieren, sondern mit welcher Absicht wir es tun. Möchten Sie dem chaotischen Kollegen endlich beibringen, ordentlich zu sein, da Ihnen persönlich Ordnung sehr wichtig ist? Möchten Sie zeigen, dass Sie im Recht sind und vielleicht schon immer recht hatten? Oder geht es Ihnen darum, den Kollegen bei seiner Abwesenheit auch vertreten zu können? Ist das Kritikgespräch nur ein Einstieg, um den ungeliebten Mitarbeiter loszuwerden? Oder möchten Sie gemeinsam mit Ihrem Mitarbeiter die Situation klären, um in Zukunft Fehler zu vermeiden? Hand aufs Herz – was ist Ihr eigentliches Motiv? Was steckt dahinter?

Warum ist die Klärung unserer unausgesprochenen Motive und Gesprächsziele so wichtig? Sie beeinflussen den Verlauf des Gesprächs erheblich. Unsere unausgesprochenen Motive bahnen sich ihren Weg und verraten sich durch unsere Mimik und Gestik. Wenn das Gesagte mit der nonverbalen Kommunikation nicht übereinstimmt, löst das beim Gegenüber Irritationen aus. Wir wirken unglaubwürdig. Studien haben gezeigt, dass wir bei nicht stimmiger Kommunikation dem nonverbalen Ausdruck (55%) und der Stimme und Intonation (38%) deutlich mehr Glaubwürdigkeit beimessen als dem gesprochenen Wort (7%).

#### Fragen zur Reflexion

- ▶ Was möchten Sie bezwecken? Welches Motiv steckt dahinter?
- ▶ Handelt es sich um ein konstruktives Motiv für beide Seiten?
- ▶ Falls nein, was könnte ein konstruktives Motiv sein?

Die Klärung der Motive ist der erste Schritt für ein gelungenes Gespräch auf Augenhöhe. Die Grundidee der Kommunikation auf Augenhöhe ist: Je mehr sich der andere öffnet, desto mehr Informationen stehen zur Verfügung und desto größer ist die

Ein Schlüssel und drei Schritte = der kurze Weg vom Urmenschen zur Führungskraft

Chance, eine gute Lösung für alle Beteiligten zu finden. Um sich zu öffnen und dem anderen ehrlich mitzuteilen, worum es wirklich geht, brauchen wir das Gefühl, unserem Gesprächspartner vertrauen zu können. Das ist die Grundlage für ein konstruktives Gespräch auf Augenhöhe. Das bedeutet, die Meinungen, Interessen, Wünsche und Zielsetzungen des Gesprächspartners zu tolerieren und zu akzeptieren. Für die Praxis heißt das:

1. Den Gesprächspartner ernst nehmen.
2. Dem Gesprächspartner zuhören.
3. Sich für die Sichtweise des Gesprächspartners interessieren.

Diese Grundhaltung ist wesentlich für den Erfolg der Gespräche – davon bin ich überzeugt. In meinem nächsten Blogpost zum Thema „Wir müssen reden! – Kritische Gespräche, Teil 2“ werde ich mich den Methoden widmen, die Ihnen dabei helfen, diese Haltung im Gespräch zum Ausdruck zu bringen. Sie bieten Struktur und Hilfestellung dabei, die Haltung auch so zu vermitteln, dass sie bei Ihrem Gegenüber ankommt.

#### Literatur:

- ▶ Patterson, Kerry: Crucial Conversations: Tools for Talking When Stakes Are High. McGraw-Hill, 2012
- ▶ Kaluza, Gert: Gelassen und sicher im Stress. Springer Verlag, 2015