

6 Gesprächsführung

Wer fragt, führt.

Inhaltsangabe Kapitel 6

- Gesprächsführung
- Metakommunikation
- aassoziatives, analytisches und aktives Sprechen und Zuhören

Fallbeispiel

Die Arzthelferin Lisa Müller muss seit vielen Wochen neben ihrer Arbeit im Krankenhaus ihren schwer kranken Vater ganz allein zu Hause pflegen. Dadurch war sie mit der Arbeit in der Ambulanz und dem zusätzlichen Aufwand im privaten Bereich überlastet. Es passieren ihr daher immer wieder kleinere und größere Flüchtigkeitsfehler, die man bei der sonst sehr gewissenhaften Lisa Müller sonst eigentlich gar nicht kennt.

Frau Dr. Oberle spricht sie eines Tages darauf an. „Was ist denn los mit Ihnen? Warum sind Sie denn so gestresst und unkonzentriert? So kann das nicht weitergehen!“

Lisa Müller erschrickt und weiß im ersten Moment nicht, was Frau Dr. Oberle meint. Sie war einfach in ihren Gedanken versunken. „Habe ich etwas falsch gemacht?“

„Nein. Aber wie Sie da so vor sich hinwurschteln...! Was ist denn los mit Ihnen?“

Lisa wollte eigentlich nicht darüber reden und zögert.

„Sie kriegen hier einen Riesenärger, wenn Sie jetzt nicht sofort sagen, was los ist!“ Dr. Oberle wird ungeduldig.

„Meinem Vater geht es nicht gut, er hatte einen Schlaganfall. Ich muss ihn vor und nach meiner Arbeit versorgen, das ist manchmal einfach fast zu viel für mich, wenn hier auch noch so viel los ist wie im Moment.“

„Das tut mir sehr leid für Sie. Haben Sie schon darüber nachgedacht, ihn in einem Heim unterzubringen?“

Lisa erzählt am nächsten Tag ihren Kolleginnen in der Kaffeepause, dass Dr. Oberle überhaupt kein Verständnis für ihre Situation aufbringe, sehr hart und wohl durch den Beruf schon völlig abgestumpft sei. Die Kollegen pflichten ihr bei, und es entsteht ein ziemlicher Tratsch im Krankenhaus über Frau Oberle. Dr. Oberle, die das mitbekommt, ist darüber sehr ratlos und versteht überhaupt nicht, was sie falsch gemacht haben soll.

Erläuterungen zum Fallbeispiel

Fragen zum Einstieg

Kennen Sie das...

- Sie wollten jemandem einfach etwas erzählen, aber derjenige hat Ihnen die ganze Zeit über Ratschläge gegeben?
- Sie haben sich so sehr auf ein wichtiges Gespräch vorbereitet und danach ist alles ganz anders verlaufen?
- Sie werden von Ihrem Gesprächspartner ständig unterbrochen und wissen nicht, was Sie dagegen unternehmen können?

Keine Information an den Vorgesetzten. Lisa hätte ihre Vorgesetzten und Kollegen am besten frühzeitig über die häusliche Situation in Kenntnis setzen sollen. Ihr Johari-Fenster (siehe Kapitel 5, Feedback und Feedback-Regeln) sozusagen weit öffnen und wichtige Dinge umgehend erzählen. Betrifft es die Arbeit, sollte gemeinsam mit dem Vorgesetzten nach Lösungen gesucht werden. Es müssen nicht gleich alle Details ausgebreitet werden, doch sollte Lisa in unserem Fallbeispiel aber wenigstens mitteilen, dass ein Angehöriger erkrankt und deshalb momentan Lisas Mithilfe erforderlich sei. Sie kann um Verständnis bitten, evtl. muss für einen bestimmten Zeitraum sogar die Arbeitszeit reduziert werden, oder Ähnliches. Eine Führungskraft darf aber dennoch vom Mitarbeiter erwarten, professionell zu sein und die Probleme zuhause zu lassen. Aber meist genügt es schon, dass man mitgeteilt hat, dass etwas passiert ist.

Die ideale Vorgehensweise von Dr. Oberle wäre es gewesen, Fragen zu stellen und zuzuhören. Keine Vorwürfe machen und gemeinsam nach Lösungen suchen.

Hier ist Verständnis für die Situation des Mitarbeiters sowie das Ausstrahlen von Vertrauen wichtig. Keine Lösungen parat haben, sondern fragen, ob und welche Lösung/en bereits angedacht sind. Nichts Schlimmeres, als wenn jemand sich bemüßigt fühlt, gleich für alles eine Lösung parat zu haben ohne nachzufragen, ob der andere das auch hören möchte.

Mangelnde Empathie. Zwangsberatung, also das Präsentieren von Lösungen, obwohl der andere danach gar nicht fragte, löst meist Widerstand oder Enttäuschung im Gegenüber aus, denn in den Augen von Lisa äußerte sich die Ärztin respektlos über den Vater. Außer-

dem wollte sie gerne einfach über ihre Situation sprechen und hat Verständnis erwartet. Durch die Äußerungen der Ärztin ist aber nur bei ihr angekommen, dass sie nicht in der Lage sei, ihr Leben vernünftig zu regeln und dass der Vater abgeschoben werden soll. Was wäre besser gewesen? Hier wurde seitens der Ärztin eine Direktive gegeben. Nondirektive Gesprächsführung wäre aber besser gewesen, nämlich zuhören, ernst nehmen, Verständnis zeigen, die andere Person wertschätzen und Hilfe anbieten. Also weg von der Rolle der Führungskraft und rein in die Rolle des Mitmenschen: Als Mitmensch will ich vor allem Mitgefühl. Dieser Switch innerhalb von einer Sekunde auf die andere von einer Rolle in die andere wird heute immer mehr von Führungskräften verlangt. Aber: Wenn diese Hilfe nicht angenommen wird, dann muss das ebenso respektiert werden.

Durch die Wut auf Dr. Oberle spricht Lisa Müller jetzt schlecht über sie. Sie sprechen nun nicht mehr miteinander, sondern übereinander: Ein Konflikt entsteht (siehe Kapitel 12, Konflikte und Konfliktmanagement).

Gesprächsführung

Es gibt verschiedene Arten von Gesprächen (Abb. 24), die jeweils unterschiedlich geführt werden müssen. Grundsätzlich unterscheiden wir im Klinikalltag: Das Feedback-Gespräch, das Kritikgespräch, das Konfliktgespräch und das Beratungsgespräch.

Wissen Sie immer, wie Sie ein Gespräch erfolgreich führen? Mit dem Ziel, dass beide Seiten das Gefühl haben, ein gutes Gespräch zu führen, durch das sie weiterkommen, eine gute Beziehung entwickeln und auch erhalten können?

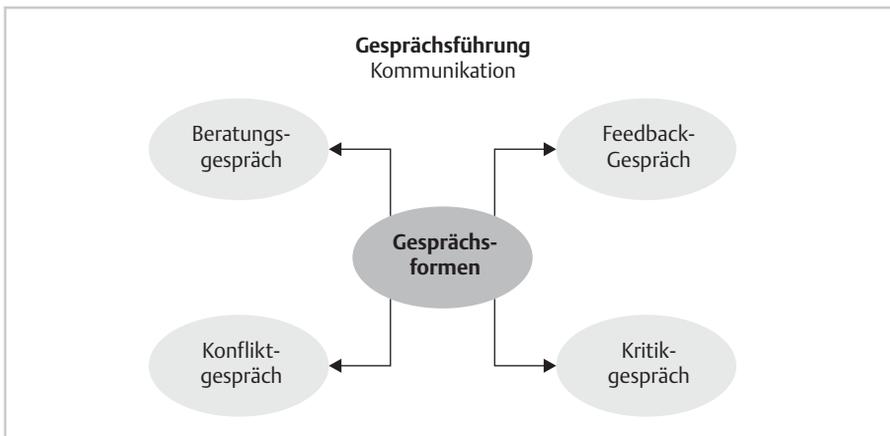


Abb. 24 Unterschiedliche Arten von Gesprächen.

Als Führungskraft müssen Sie Gespräche führen können. Solche Gespräche sind zwar nicht grundsätzlich verschieden, aber doch in einigen wesentlichen Punkten anders als das Patientengespräch. Von Ihnen wird verlangt:

- offen zu sein
- Farbe zu bekennen
- zielführend zu motivieren
- auf die Metakommunikation zu achten

Der Gesprächsführungsprozess ist bis zu einem gewissen Grad mit einem Problemlösungsprozess vergleichbar, da ja in der Regel im beruflichen Gespräch die Klärung eines Sachverhalts oder Problems vorangetrieben werden soll und Entscheidungen über das weitere Vorgehen getroffen werden müssen.

Ist unser Kontakt zueinander gut oder finden wir keinen Draht zueinander? Im letzteren Fall wird das Gespräch schwieriger. Der Umgang und somit auch das Gespräch mit einem Menschen, mit dem wir nicht gut können, kostet uns doppelt so viel Energie, als wenn wir mit Menschen sprechen, die wir gut leiden können. Und oft gehen wir auch oft schon vorurteilsgeladen in ein solches Gespräch. Und dann warten wir im Gespräch nur darauf, dass das Vorhergesagte auch passiert und fühlen uns dann bestätigt. Die selbsterfüllende Prophezeiung. Aber das ist schlussendlich menschlich. So ganz frei machen können wir uns eben auch nicht.

Der wohl häufigste Fehler ist jedoch, dass wir als Führungskräfte nicht genau hinhören, aber: Wer selbst redet, erfährt nichts vom Anderen.

Das Feedback-Gespräch. Im Feedback-Gespräch konzentriert sich die Führungskraft auf die Leistung des Mitarbeiters und gibt hierzu entsprechende Rückmeldung. (Siehe auch Kap. 5, Feedback und Feedback-Regeln.)

Das Kritikgespräch. Im Kritikgespräch konzentriert sich die Führungskraft auf die Leistung des Mitarbeiters und gibt hierzu entsprechende Rückmeldung. Die sogenannte WWW-Regel, oder auch 3-Satz-Technik, kann u. a. zum Einsatz kommen.

Wahrnehmung: Mir ist aufgefallen, dass ...

Wirkung: Das führt bei uns dazu, dass ...

Wunsch: Wie können wir das in Zukunft vermeiden?

(Siehe auch Kap. 5, Feedback und Feedback-Regeln.)

Das Beratungsgespräch. Im Beratungsgespräch baut die Führungskraft im 1. Schritt eine Beziehung auf (z. B. zum Patienten), schaltet danach im 2. Schritt in den Modus „Zuhören“, um das Anliegen des Patienten, Kollegen oder Mitarbeiters zu erfassen und zu kon-

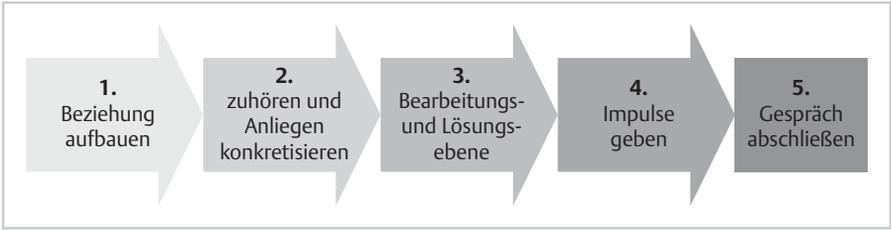


Abb. 25 Fünf Phasen des Beratungsgesprächs.

konkretisieren und stellt Fragen zum tieferen Verständnis des Anliegens, um dann im 3. Schritt in den Arbeits- bzw. Problemlösemodus zu schalten. Im 4. Schritt ergeben sich daraus die Impulse, die der Gegenüber für seine Beratung und die Lösung seines Anliegens benötigt. Im 5. Schritt findet der Gesprächsabschluss fest, eventuelle nächste Schritte werden vereinbart (Abb. 25 und 26).

Das Konfliktgespräch. Das Wesentliche eines Konfliktgesprächs liegt darin, die Situation für die Betroffenen in Zukunft zu verbessern; aus dieser verfahrenen Situation wieder

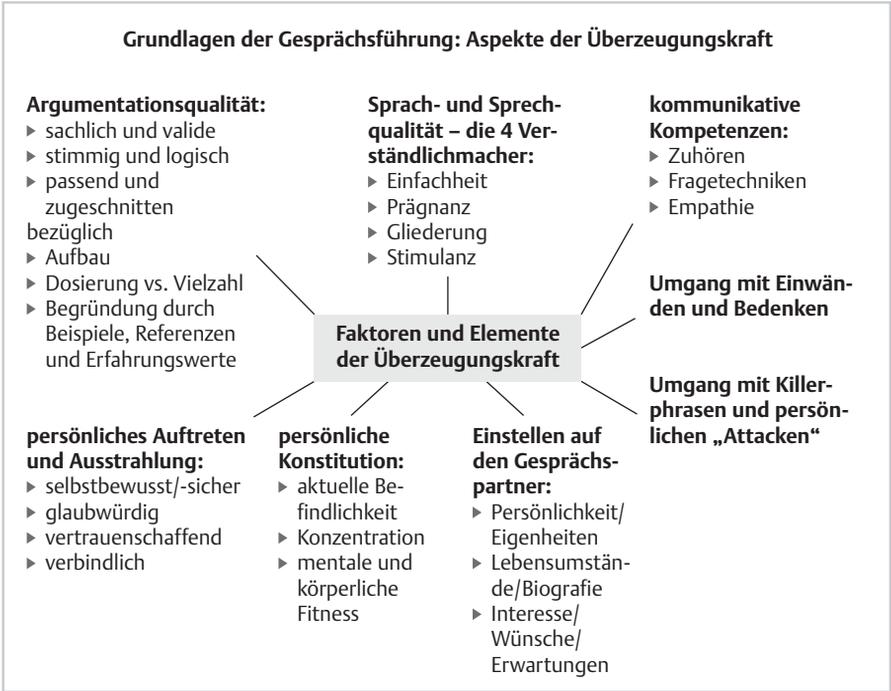


Abb. 26 Faktoren und Elemente der Überzeugungskraft.

herauszukommen und eine verbindliche Vereinbarung für die Zukunft zu treffen. Mehr dazu erfahren Sie in Kapitel 12, Konflikte und Konfliktmanagement.

Die Arten der Gesprächsführung

Die Aufgabe einer Führungskraft in der täglichen Kommunikation ist es, ein Gespräch zu steuern und in die richtige Richtung zu lenken. „Wer fragt, führt“, ist eine immer noch gültige Weisheit. Gespräche lassen sich mit unterschiedlichen Methoden steuern, so zum Beispiel durch Wiederholung der entscheidenden Teile in eigenen Worten (paraphrasieren) und regelmäßiges Zusammenfassen der Inhalte. Aber wie genau können Sie konfliktfreie Gespräche führen, wenn der Mitarbeiter mit einem Anliegen zu Ihnen kommt? Wir unterscheiden 2 Arten der Gesprächsführung die je nach Situation angemessen sind, die direktive und die nondirektive Gesprächsführung.

Die direktive Gesprächsführung

Die direktive Gesprächsführung ist angebracht, wenn es um Anweisungen, Fachinformationen oder Beratung der Mitarbeiter geht. Ebenso in Notfallsituationen. Diese Form der Gesprächsführung ist auch in der Arzt-Patienten-Beziehung zu finden (siehe Exkurs in diesem Kapitel), etwa, wenn Sie Lösungsvorschläge für ein Anliegen bieten oder Anwendungshinweise zu Medikamenten geben.

Sie sagen, was richtig und wichtig ist, Sie haben Lösungsvorschläge bereits parat und bieten Ihren Mitarbeitern Hilfestellung. Wie etwa in folgender Situation:

Sie haben vor einiger Zeit einer Ihrer Assistentinnen eine Aufgabe gestellt. Trotz mehrfachen Anmahns hat sie die Aufgabe immer noch nicht bearbeitet. Sie sagt, sie benötige nur noch einige Details zur Vervollständigung. Das ist auch nicht das erste Mal, dass das passiert ist.

Hier dürfen Sie – trotz allem – nicht genervt reagieren. Das kostet unnötig Kraft. Bitte verfahren Sie so, dass Sie ihr in etwa Folgendes sagen: „Ich möchte, dass das bis heute 17:00 h erledigt ist.“ (Möglicherweise möchten Sie noch weitere Hilfe anbieten.) Falls das dann doch nicht erledigt sein sollte, müssen Sie ein Kritikgespräch führen.

Fragetypen. Beim direktiven Gesprächsstil werden fast ausschließlich geschlossene Fragen benutzt, also Fragen, die man nur mit Ja oder Nein oder mit einer von 2 Antwortmöglichkeiten beantworten kann. Nachteil ist, dass das häufig zu einer Einengung statt zur Vertiefung eines Themas führt. Außerdem antworten die Mitarbeiter dann oft vor-schnell, da sie sich zu einer schnellen Antwort gezwungen fühlen.

Die nondirektive Gesprächsführung (nach Carl Rogers)

Bei der nondirektiven Gesprächsführung, auch personen- oder klientenzentrierte Gesprächsführung genannt, werden dem Gesprächspartner Wertschätzung, positive Zuwendung und Akzeptanz entgegengebracht. Dem Gesprächspartner werden keine Lösungsmöglichkeiten vorgegeben, sondern er wird dazu angeregt, eigene Lösungen zu entwickeln und sein Potenzial zu aktivieren.

Der nondirektive Gesprächsstil ist dann angebracht, wenn Emotionen mit hineinspielen. Fast jeder Mensch besitzt genug Kräfte, um seine eigenen Probleme zu lösen, sie müssen nur freigesetzt werden. Deshalb soll der Mitarbeiter Wertschätzung erfahren und Verständnis entgegengebracht bekommen. Das ist die Grundannahme beim nondirektiven Gesprächsstil.

Wie etwa in folgender Situation:

Eine Ihrer Mitarbeiterinnen, sonst engagiert, motiviert und freundlich, geht momentan eher lustlos und ohne Energie an ihre Aufgaben heran. Alles scheint ihr zu viel zu sein. Sie wollen nun mit ihr sprechen um herauszufinden, was mit ihr los ist. Wenn sie Sorgen hat oder Probleme, dann erwartet die Mitarbeiterin in diesem Gespräch zuallererst einmal Mitgefühl und Verständnis. Bieten Sie Hilfe an, falls sie das möchte. Ratschläge, Lösungsvorschläge oder Anweisungen sind noch nicht angebracht. Erst wenn Ihre Unterstützung erbeten wird, können Sie in den direktiven Gesprächsstil wechseln.

Fragetypen. Bei der nondirektiven Gesprächsführung sind offene Fragen richtig. Offene Fragen grenzen den Gesprächspartner nicht ein, sondern ermuntern ihn, sich inhaltlich oder persönlich zu beteiligen. Offene Fragen sind oft „W“-Fragen, wie z. B. „Was meinen Sie dazu?“, „Wie könnte eine gute Lösung aussehen?“, „Was resultiert daraus?“

Das Kritikgespräch

Mit Kritikgespräch bezeichnet man diejenigen Mitarbeitergespräche, bei denen es um einen konkreten Beanstandungspunkt geht. Kritikgespräche zählen zu den schwierigsten Mitarbeitergesprächen, weil sie von beiden Seiten nicht gerade geliebt und oft lieber vermieden werden. Ein falsches Harmoniebedürfnis ist hier aber falsch am Platz. Denn dies führt dann jedoch dazu, dass erkannte Mängel nicht abgestellt werden und man sich im Laufe der Zeit damit abfindet. Deshalb muss ein Kritikgespräch gut vorbereitet werden.

Das Hauptziel eines Kritikgesprächs ist die Beseitigung des Beanstandungspunkts und nicht die Schuldzuweisung. Vor allen Dingen versuchen Sie, mit Ihrem Gegenüber eine gemeinsame Lösung zu erarbeiten, Wege zur Lösung zu finden. Schließen Sie das Gespräch positiv, das heißt mit einer Ermutigung, ab.

Leitfaden für Kritikgespräche

1. Vorbereitung

- einen günstigen Zeitpunkt wählen
- einen störungsfreien Raum suchen
- das Gespräch ankündigen
- Beobachtungen und Feststellungen auflisten
- die Beanstandungen konkretisieren

Führen Sie das Gespräch in einem störungsfreien Raum.

2. Eröffnung

- höflich begrüßen
- angemessen freundlich sein
- entspannenden Einstieg wählen
- Gesprächsart und Ziel verdeutlichen
- auf Offenheit und konstruktiven Verlauf hinweisen

3. Beanstandung

- Sachverhalt aus eigener Sicht wertfrei schildern
- Kritikpunkte sachlich darlegen
- Auswirkungen des Problems und deren Ausmaß beschreiben

4. Stellungnahme

- Mitarbeiter zu freimütiger Stellungnahme auffordern
- Ursachen für gegebenen Sachverhalt erfragen
- aufmerksam zuhören und gegebenenfalls Notizen machen
- Unklares, Lückenhaftes, oder Unlogisches klären lassen
- Diskretion zusichern

Falls die Beanstandungen haltlos sein sollten, brechen Sie das Gespräch an dieser Stelle ab.

5. Bewertung

- Soll- und Ist-Zustand beschreiben und gegenüberstellen
- Selbsteinschätzung des Mitarbeiters einholen
- die Beanstandungen selbst beurteilen

6. Vereinbarung

- Mitarbeiter um eigene Lösungsvorschläge bitten
- gegebenenfalls ergänzende oder alternative Vorschläge machen
- Mut machen, erforderlichenfalls Unterstützung anbieten
- Kontrolle zu Absprachen treffen (was, wann, wie)
- Anerkennung für die Mitarbeit aussprechen

7. Abschluss

- Gesprächsergebnis und -verlauf würdigen
- grundsätzliche Wertschätzung zum Ausdruck bringen
- positive, optimistische Erwartungen äußern
- bei heftigem Verlauf versöhnlichen Ausklang schaffen
- höfliche und angemessen freundliche Verabschiedung