

Mit »schwierigen Typen« reden

Eine einfache Kommunikationsstrategie erleichtert belastende Gespräche erheblich ■ Wer »ganz vernünftig« mit schwierigen Gesprächspartnern reden möchte, erleidet oft Schiffbruch. Besserwisser, Nörgler oder Menschen, die uns nicht ernst nehmen, weil wir ja »bloß Erzieherinnen« sind, verständnislose Vorgesetzte: Wer bei solchen Gesprächspartnern an die Vernunft appelliert, kommt oft nicht weiter. Besser wirken bewährte Kommunikationstechniken wie die WINS-Strategie.



Dr. Cornelia Topf

Business-Coach, Buchautorin und Leiterin von metatalk Kommunikation + Training in Augsburg

Im Normalfall kommen Erzieherinnen und Leiterinnen bestens mit den Müttern und Vätern ihrer Schützlinge aus. Es sind die Ausnahmen, die Probleme bereiten. Ausnahmen wie diese:

Mutter: »Ja, die Susi war krank – aber sie hat schon ganz lange nicht mehr gespuckt!«

Erzieherin: »Wann denn das letzte Mal?«

Mutter: »Das war so gegen Mitternacht – aber seither geht es ihr gut!«

Erzieherin: »Es tut mir leid, aber Sie kennen unsere Regel: 24 Stunden Symptombefreiheit.«

Mutter: »Nun seien Sie doch nicht so! Da kann man sicher mal 'ne Ausnahme machen!«

Erzieherin: »Tut mir leid, die Ansteckungsgefahr – Sie verstehen das sicher.«

Mutter: »Aber ich muss zur Arbeit! Wo soll ich denn mit dem Kind hin?«

Erzieherin: »Vielleicht zu den Großeltern?«

Mutter: »Die wohnen 30 Kilometer weg!«

... Und so weiter. Allein das Lesen (und Schreiben) eines solchen Gesprächs belastet. Viele glauben: »Das gehört eben zum Job!« und leiden ergeben Jahr für Jahr. Das muss nicht sein.

Die Best Practice

Über unseren Ärger mit schwierigen Typen vergessen wir oft, dass es Leiterinnen und Erzieherinnen gibt, die diese schwierigen Gespräche souverän und zügig führen. Und nicht nur das. Sie führen sie auch so, dass sie hinterher nicht die Stressbelastung mit nach Hause schleppen, sondern Freude über ein gelunge-

nes Gespräch empfinden. Und das Beste daran: Der schwierige Gesprächspartner ist danach nicht mehr schwierig, sondern einsichtig und respektvoll Ihnen gegenüber. Wie das geht? So zum Beispiel:

Vater: »Die Kinder sollen selber entscheiden, ob sie zu Mittag essen wollen oder nicht? Was für ein Unfug! Da kann ich mein Kind gleich in einen Hippie-Kindergarten bringen!«

Leiterin: »Ja, in der Tat: Das überrascht zunächst viele Eltern. Da geht es Ihnen wie den meisten.«

Vater: »Sag ich doch! Schaffen Sie das ab! Schleunigst!«

Leiterin: »Das wäre sehr unklug. Ist Ihnen schon aufgefallen, dass Ihr Jens-Martin nur ein einziges Mal das Mittagessen versäumt hat? Seither nie wieder. Weil er etwas gelernt hat, das viel wichtiger ist als ein Mittagessen: Selber Entscheidungen zu treffen, die ihm guttun. Da können wir stolz auf ihn sein.«

Vater: »Wie? Äh, ja aber trotzdem, so geht das doch nicht, dass die Kinder alles selber entscheiden müssen!«

Leiterin: »...«

Vater: »Ich meine, wo kommen wir da hin!«

Leiterin: »...«

Vater: »Ich wollte das nur mal sagen!«

Leiterin: »Dafür danke ich Ihnen. Schließlich müssen Sie als Vater wissen, was wir hier machen. Fragen Sie ruhig, wenn etwas unklar ist und jetzt entschuldigen Sie mich bitte, ich sollte zurück zur Gruppe, sonst wird es zu viel für die Kollegin, die gerade für mich mitbetreut.«

Die 1. Phase: Wertschätzung

Zunächst fällt auf, dass die Leiterin in diesem Beispiel dem renitenten Vater nicht widerspricht – obwohl er über die Erziehungsmethoden schriftlich und mündlich informiert wurde und obwohl er mit seinen Vorwürfen völlig danebenliegt. Warum rechtfertigt sie

nicht ihre Erziehungsmethoden? Weil sie weiß: »Rechtfertigung verlängert – Wertschätzung verkürzt schwierige Gespräche«. Sie dürfen auch Verständnis, Validierung oder Pacing dazu sagen. Alle Begriffe bezeichnen die bewusst vermiedene Abwertung (Rechtfertigung wird meist als solche verstanden) des Gegenübers bei gleichzeitiger Würdigung. Die meisten Menschen sind nämlich nicht deshalb »schwierig«, weil sie schwierig sind, sondern »weil mich niemand versteht!«. Im Gegensatz zur »Normalbevölkerung« beherrschen Erzieherinnen dieses würdige Verständnis nahezu perfekt: Wer Kinder versteht, versteht auch das wütende, verlassene Kind im schwierigen erwachsenen Gesprächspartner. Wobei die Leiterin in unserem Beispiel auch den feinen Unterschied zwischen Verständnis zeigen und Recht geben kennt und praktiziert. Sie sagt nicht: »Sie haben Recht!« Sie sagt: »Das überrascht viele Eltern. Da geht es Ihnen wie den meisten«. Beim Vater kommt an: »Die versteht mich!« Also schaltet er einen Gang runter – die erwünschte Wirkung. In minder schwierigen Situationen reicht es oft schon, wiederholt Verständnis zu zeigen, damit das Gegenüber einlenkt und wieder vernünftig reden kann.

» Rechtfertigung verlängert – Wertschätzung verkürzt schwierige Gespräche.«

Wertschätzen statt Rebellieren

Schwer fällt uns die Validierung von Arroganten, Besserwissern und Menschen, die uns ständig ins Wort fallen oder uns zu verstehen geben, »dass Sie ja bloß eine Erzieherin sind und deshalb nicht ernstgenommen werden können«. Das bringt uns (berechtigt!) auf die Palme – und wir schlagen verbal zurück oder werden passiv-aggressiv. Warum? Weil wir insge-



Abb. 1: Mit der WINS-Strategie behalten Sie auch in schwierigen Gesprächssituationen – etwa mit verärgerten Eltern – die Kontrolle über den Gesprächsverlauf.

heim erwarten: »Der darf das doch nicht! Er muss mich respektieren!« Das *muss* er wirklich. Aber wenn er es nicht *tut*? Dann sollten wir uns sagen: »Wenn ich schon nicht den Respekt bekomme, den ich verdiene, werde ich mir diesen Respekt verschaffen, indem ich dieses Gespräch souverän führe«. Werden unsere Erwartungen demonstrativ nicht erfüllt, sollten wir uns von ihnen lösen. Ich weiß, das fällt uns oft schwer. Doch auch wenn es uns etwas Selbstbeherrschung und Übung abverlangt: Es ist nötig, es hilft und bringt Sie garantiert weiter als Empörung, Enttäuschung oder passiv-aggressives Verhalten. Das gilt insbesondere für den Umgang mit Vorgesetzten.

» Wenn ich schon nicht den Respekt bekomme, den ich verdiene, werde ich mir diesen Respekt verschaffen, indem ich dieses Gespräch souverän führe.«

Vorgesetzte wertschätzen

In der Praxis fällt auf, dass die meisten Erzieherinnen sehr wertschätzend kommunizieren – im Umgang mit Eltern, Kindern und Kolleginnen. Wenn die Vorgesetzte jedoch »schwierig« wird, reagieren viele mit spontanem Widerspruch (»Aber wie sollen wir das denn machen?«). Oder sie schweigen, was die Beziehung fast ebenso belastet, die Situation nicht klärt und die Vorgesetzte zu noch mehr Nachdruck provoziert. Warum verhalten wir uns so unklug?

Wieder steckt eine Erwartung dahinter: »Das muss die doch wissen, dass das so nicht geht! Wir sind doch jetzt schon total überlastet!« Das ist zwar verständlich, doch mit dem Beharren auf unerfüllten Erwartungen eskalieren wir die Situation. Wieder ist es besser, wenn wir uns von einer Erwartung lösen, die das Gegenüber offensichtlich nicht erfüllen kann: »Je weniger eine Vorgesetzte zu Verständnis fähig ist, desto mehr sollten Sie es sein«. Auch und gerade dann, wenn eine Vorgesetzte Ihrer Meinung nach völlig danebenliegt, ist die klügste Aussage, die Sie treffen können: »Gute Idee«. Oder: »Das habe ich mir auch schon gedacht« – oder was auch immer Ihr Verständnis signalisiert. Ich weiß, auch das fällt uns oft schwer. Es wird jedoch mit etwas Übung sehr schnell sehr viel leichter, erst zu wertschätzen, bevor Sie Ihre eigene Meinung äußern. Was uns zum nächsten Schritt bringt.

Die 2. Phase: Interessentreue

Erzieherinnen sind bekannt und werden geliebt für ihre reiche Empathie. Wenn das Kind zu krank ist für den Kindergarten, leiden viele so intensiv mit der berufstätigen, alleinerziehenden Mutter mit, dass das Gespräch immer länger und schwieriger wird: Es gerät außer Balance. Weil man nur noch die Interessen des Gegenübers wahrnimmt und die eigenen unterschwellig zwar noch fühlt, aber sie nicht mehr zur Sprache bringt. Verständnis ist wirkungsvoll, doch es kann wie jedes Wirkmittel überdosiert werden. Deshalb gilt: »Ver-

ständnis ist wichtig. Die Balance der Interessen ist wichtiger«. Ein einfaches Mittel, dieses Gleichgewicht herzustellen, ist die Wiederholung, indem man z.B. zwei oder drei Mal auf die 24-Stunden-Regelung der Symptomfreiheit hinweist. Bei Wiederholung merkt Ihr Gegenüber: »Hoppla, sie hat ja auch Interessen, die ich respektieren sollte«. In unserem Beispiel mit dem versäumten Mittagessen sagt die Leiterin nur einmal: »Das wäre sehr unklug«. Punkt und basta. Sie braucht das nicht zu wiederholen. Denn sie setzt ein weiteres mächtiges Instrument der beziehungs-freundlichen Überzeugung ein: die Nutzenargumentation.

» Verständnis ist wirkungsvoll, doch es kann wie jedes Wirkmittel überdosiert werden.«

Die 3. Phase: Nutzenhinweis

Sie zeigt dem Vater, was das einmal versäumte Mittagessen seinem Sohn, ihr und ihm bringt: Das Kind lernt, selbstständig zu denken, zu entscheiden und die Konsequenzen seiner Entscheidungen abzusehen. Der Nutzen ist ein sehr wirkmächtiges Instrument: Menschen argumentieren selten gegen den eigenen Nutzen. Obwohl wir das alle unterschreiben würden, weisen wir doch eher selten andere Menschen auf ihren Nutzen hin. »Aber wir sind doch jetzt schon überlastet!« hören zum Beispiel Leiterinnen sehr viel häufiger als: »Gute Idee. Wenn wir dafür die Aufgabenverteilung anpassen, vermeiden wir eine Überlastung des Teams«. Obwohl dieser Nutzenhinweis natürlich sehr viel wirksamer ist als »Wir brechen hier alle zusammen!« Übung ist auch hier die Lösung. In fortschrittlichen Einrichtungen werden Wertschätzung und Nutzenargumentation im Teamtraining geübt. Mit oder ohne externe Trainerin. Eine Qualifizierungsmaßnahme kriegen Sie nie genehmigt? Dann üben Sie bitte solo oder mit informeller Lernpartnerin. Eine überzeugende Nutzenargumentation ist reine Übungssache.

Die 4. Phase: Schweigen

Wenn alles gesagt ist, reden ungeschulte Menschen munter weiter. Warum? »Sie hat das einfach nicht kapiert! Ich höre erst auf, wenn sie meine Meinung teilt!« Deshalb dauern schwierige Gespräche gefühlt endlos oder werden mit

gegenseitigem Frust irgendwann abgebrochen. Kaum jemand kommt auf die Idee, das Sprichwort ernst zu nehmen: Reden ist Silber, Schweigen ist Gold. Es wird Ihnen aufgefallen sein, dass die Leiterin in unserem Beispiel auf zwei Äußerungen des Vaters am Ende des Austauschs nichts mehr erwidert. Gewiss: Auch Schweigen muss man können. Die Leiterin schweigt den Vater nicht ausdruckslos kalt an. Das würde das Gespräch eskalieren. Nein, sie lächelt freundlich – aber schweigt. Zweimal. Dann beendet sie das Gespräch. Weil sie den Begriff »Gesprächsführung« ernst nimmt: Wer das Gespräch führt, beendet es auch. Zufällig erfuhr die Leiterin die Wirkung dieses Gesprächs aus zweiter Hand. Beim nächsten Elternabend sagte ihr die Gattin des besorgten Vaters nach dem offiziellen Teil hinter vorgehaltener Hand: »Meinen Mann haben Sie mächtig beeindruckt – und der ist Manager! Er sagte hinterher, er habe selten jemand getroffen, die so viel von ihrer Arbeit versteht wie Sie und dabei immer souverän bleibt. Mir waren Ihre Erziehungsmethoden ja schon lange klar, aber danke, dass Sie es ihm nun auch beigebracht haben. Wenn wir zuhause darüber sprechen, streiten wir uns immer nur. Er ist halt ein schwieriger Typ«. Nein, ist er nicht. Das hat die Leiterin dann auch der Gattin zu verstehen gegeben. Mit dem richtigen Instrumentarium gibt es keine schwierigen Typen.

Von den Besten lernen

Ich wette: Nichts von dem, was Sie eben gelesen haben, war Ihnen neu. Dass Verständnis deeskaliert, Interessen gewahrt werden sollten, Nutzen überzeugt und Schweigen Gold ist, wussten Sie bereits. Dass so viele Menschen trotzdem immer noch über »schwierige Typen« klagen, hat andere Gründe: Wir wissen *so viel* über Kommunikation, dass es oft *zu viel* ist. Zu viel für die konkrete Anwendung, das konkrete Gespräch. Deshalb wirken einfache Rezepte wie die WINS-Strategie so gut: Nur vier Dinge! Die kann sich jede praktisch aus dem Stand merken – und anwenden! Denn darauf kommt es an. Wir *wissen* so viel über Kommunikation, dass wir kaum etwas davon *anwenden*. Auch Wissen unterliegt dem segensreichen Effekt der Komplexitätsreduk-



Abb. 2: Um in »echten« Gesprächssituationen souveräner zu werden hilft nur eines: Üben!

tion: *»Je weniger wir wissen, desto eher machen wir«*. Deshalb wurde die WINS-Strategie »erfunden«. Sie wurde natürlich nicht erfunden, sondern entdeckt. Wer es wie ich zu seinem Beruf gemacht hat, den Geheimnissen der Kommunikation besonders erfolgreicher Menschen auf die Spur zu kommen, entdeckt schnell: Auf diese spezielle Weise kommunizieren alle, die keine »schwierigen Typen« kennen. Diese Koryphäen der »Entschwierigung« quasseln uns nicht endlos zu, sondern schweigen an strategischen Stellen. Sie alle wecken nicht unseren Widerspruch, sondern zollen uns so viel Verständnis, dass wir »vernünftig« werden. Sie alle zeigen uns auf, was wir davon haben, wenn wir ihren Standpunkt respektieren. Und sie vertreten diesen Standpunkt freundlich, souverän, aber unerschütterlich. Das wollen Sie auch? Wie?

Transfer & Adaption

Die WINS-Strategie ist einfach. Wie Schuhebinden. Wir vergessen dabei oft: Auch fürs Schuhebinden haben wir irgendwann ganz schön geübt. »Ganz schön« ist das Stichwort: Üben Sie so, dass es Ihnen Spaß macht. Das ist nötig, um die Strategie vom Wissen zur Anwendung zu übertragen (der sogenannte Lern- oder Praxistransfer). Niemand beherrscht WINS aus dem Stand oder vom Blatt. Selbst die souveränsten Leiterinnen und beliebtesten Erzieherinnen haben die Strategie gelernt, trainiert oder sich selbst

beigebracht. Und zwar nicht am Ernstfall (viel zu schwierig), sondern immer zunächst und zuerst in Alltagsgesprächen. Das ist das Schöne an WINS: Sie ist eine Meta-Strategie, ein Universalrezept. Jedes Gespräch, das Sie jemals führen werden, wird damit erfreulicher und harmonischer. Dass Sie die Strategie dabei an Ihre persönlichen Gegebenheiten, Vorlieben und Sprachgewohnheiten anpassen (die sogenannte Adaption), versteht sich von selbst. Sie brauchen die WINS-Strategie nicht immer anzuwenden. Sie brauchen auch nicht immer alle vier Elemente – jedes der Elemente entfaltet für sich genommen bereits Wirkung. Alle zusammen wirken jedoch stärker als ihre bloße Summe.

» Üben Sie so, dass es Ihnen Spaß macht. Das ist nötig, um die Strategie vom Wissen zur Anwendung zu übertragen [...]«

Fazit

Je heikler die Situation, desto stärker sollten wir dem Gegenüber Verständnis signalisieren, aber gleichzeitig unser Interesse glasklar artikulieren. Natürlich erklären wir dem Gegenüber, was es davon hat, unsere Interessen zu respektieren. Wenn alles gesagt ist, schweigen wir taktisch klug. Schaffen wir das, werden Gespräche produktiver und respektvoller. Und das wollen wir schließlich alle. ■