

# **Erfolgreich deeskalieren**

## **Inhaltsverzeichnis**

**Seite**

1. Umgang mit Beschwerden. ....	3
2. Die vier Seiten einer Nachricht.....	5
3. Techniken deeskalierender Kommunikation.....	9
4. Wie Sie Unverschämtheiten stoppen .....	17
5. Grundstruktur in Konfliktlösungsgesprächen.....	18
6. Feedback geben und erhalten.....	21

## 1. Umgang mit Beschwerden.

Behandeln Sie Beschwerden von Kunden (und Mitarbeitern) unter der folgenden Voraussetzung:

*Der Kunde hat immer das Recht, sich zu beschweren, wenn er sich beschwert fühlt.*

Signalisieren Sie Ihrem Gesprächspartner, dass Sie ihn verstehen. V.a. signalisieren Sie ihm, dass Sie verstanden haben, der Auslöser für seine Beschwerde, seine Verärgerung zu sein.

Verzichten Sie darauf, Kunden in der ersten Reaktion nachweisen zu wollen, dass seine Beschwerde unberechtigt sei. Verzichten Sie dabei v.a. auf ungefragte Argumente.

Sehen Sie Beschwerden als Ihre Chance, die vielleicht instabile Beziehung zum Konfliktpartner zu stabilisieren. Das können Sie erreichen, indem Sie aus dem Reiz-Reaktions-Schema mit Hilfe professioneller Techniken der Deeskalation aussteigen.

### Das Reiz-Reaktions-Schema

Der andere äußert etwas.

Wir hören, was der andere sagt.

Wir deuten, was wir gehört haben.

Wir reagieren auf unsere Deutung

Der andere hört, was wir erwidern.

Der andere deutet seinerseits, was er gehört hat.

Und so weiter.

Im Folgenden finden Sie zunächst Möglichkeiten für eine erste Reaktion auf Beschwerden und Kritik eines Konfliktpartners/einer Konfliktpartnerin.

Die dargestellten Techniken der Deeskalation beruhen auf einer Ableitung aus dem Kommunikationsmodell „Vier Seiten, vier Ohren einer Nachricht“. Darum wird das hier zunächst noch einmal erläutert.

## 2. Die vier Seiten einer Nachricht

Die Leitfrage zur Verbesserung zwischenmenschlicher Kommunikation lautet:

**Wer sagt was zu wem in welchem Kontext und in welcher Absicht?**

Da wir in der zwischenmenschlichen Kommunikation immer einen Sender und einen Empfänger haben, müssen wir von folgender Bedingung ausgehen:

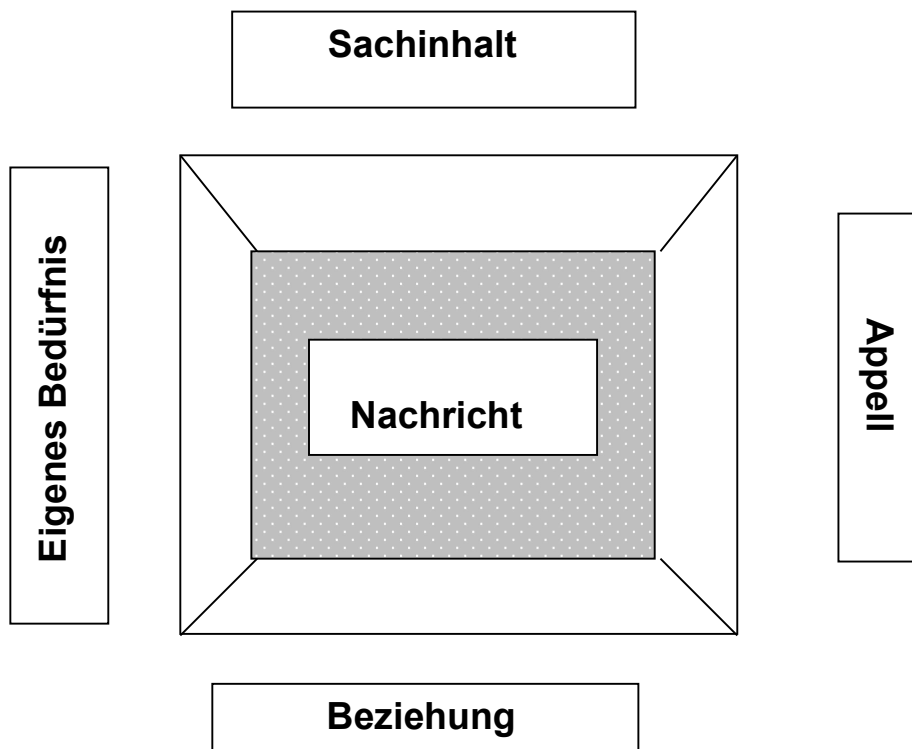
**Ob das, was ich gesagt habe, in meinem Sinne verstanden wurde, weiß ich letztlich erst, wenn ich die Antwort des anderen kenne**

Somit sind Missverständnisse vorprogrammiert. Um Missverständnisse möglichst zu begrenzen, sollten Sie folgendes beherzigen:

- Äußern Sie Ihre Meinung möglichst authentisch.
- Achten Sie darauf, dass Ihr Verhandlungspartner Ihnen zuhört.
- Überprüfen Sie ob ihre Aussage in Ihrem Sinne richtig verstanden wurde.
- Klären Sie ob es Einverständnis mit Ihrer Meinung gibt.
- Stellen Sie sicher, dass Vereinbarungen klar und unmissverständlich beschreiben, was nach der Verhandlung getan wird.

Wir Menschen denken zumeist, dass wir unsere Worte so klar und deutlich wählen, dass uns ein anderer Mensch eigentlich gar nicht missverstehen kann. Wenn er es doch tut, denken wir oft, er oder sie hätte uns dann nicht richtig zugehört.

Der Kommunikationsforscher Schulz von Thun hat eine andere Erklärung. Er hat festgestellt, dass eine einzige unserer Aussagen immer vier verschiedene Botschaften enthält. Er nennt diese die vier Seiten einer Nachricht.

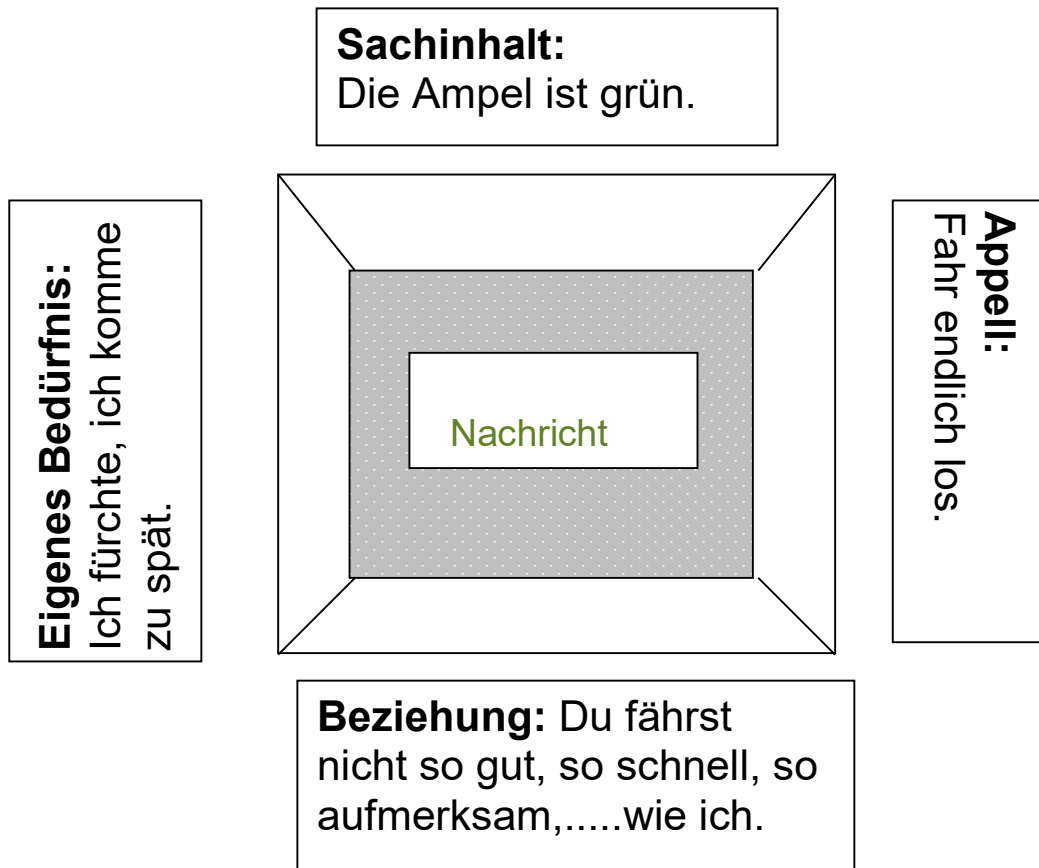


Bei dem, was wir sagen, legen wir bewusst oder unbewusst auf eine dieser Botschaften das Hauptgewicht. Ob wir es wollen oder nicht, die drei anderen Botschaften / Seiten senden wir dabei mit.

## Ein Beispiel:

Ein Ehepaar ist mit dem Auto unterwegs. Sie fährt und er ist Beifahrer. Plötzlich sagt er zu ihr: "Du, da vorne die Ampel ist grün!"

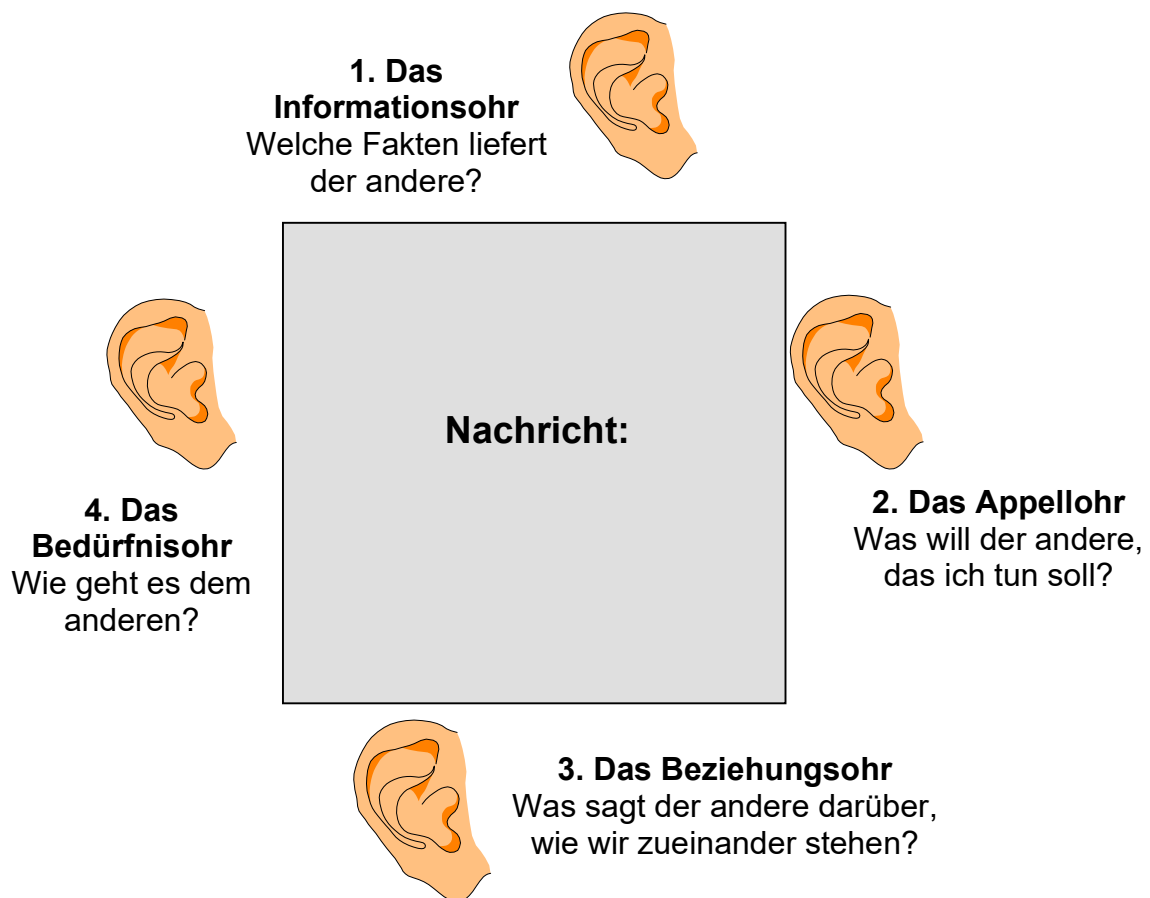
Aufgeschlüsselt auf die 4 Seiten einer Nachricht können in diesem Satz folgende Botschaften stecken:



So, wie der eine vielleicht unterschiedliche Botschaften betont, aber alle sendet, so hört der andere aus diesen vier Botschaften auch nur eine ganz besonders heraus - je nachdem, welches Ohr bei ihm momentan besonders gespitzt ist.

Aus diesen Unwägbarkeiten - was, von dem was ich sagen wollte, hört der andere eigentlich besonders heraus? - entwickelt sich ein großer Teil der Missverständnisse, die dann zu Verwirrung, Streit und Auseinandersetzung führen.

Jeder der Gesprächspartner geht davon aus, dass der andere es jeweils genauso verstanden hat, wie man es selbst gemeint hat, bzw. der andere genau das gesagt hat, was man eben selbst so gehört hat.





### 3. Techniken deeskalierender Kommunikation

Wenn Sie vor der persönlichen Stellungnahme und Reaktion zunächst prüfen, was der andere mit seinem Satz über sich selbst aussagt, ersparen Sie sich heftige Gefühlswallungen, die ja oft in einem plötzlichen Streit enden.

Beim Hören der mitschwingenden Selbstaussagen achten Sie neben dem was der andere sagt, auch darauf, wie er es sagt. Gefühle werden meist nicht direkt formuliert, schwingen jedoch in vielen Äußerungen mit.

Um zu erfassen, wie dem anderen zumute ist, helfen folgende Fragen:

- Was empfindet mein Gesprächspartner?
- Was ist ihm so wichtig an dem, was er gerade äußert?
- Was beschäftigt ihn daran so sehr?
- Wie ist ihm zumute?

Durch derartiges Zuhören signalisieren Sie, dass Sie die Empfindungen des Gesprächspartners mitbekommen haben. Dadurch vermitteln Sie ihm auch, dass Sie seine Gefühle nachvollziehen können.

#### Geeignete Satzanfänge zum Heraushören von Selbstaussagen:

<ul style="list-style-type: none"><li>○ „Sie ärgern sich über...“</li><li>○ „Es nervt Sie, wenn...“</li><li>○ „Das bringt Sie auf die Palme, wenn...“</li><li>○ „Sie sind empört über so viel...“</li><li>○ „Das verbittert Sie.“</li><li>○ „Das macht Sie regelrecht wütend.“</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>○ „Du hasst es, wenn Du...“</li><li>○ „Du bist geladen, weil...“</li><li>○ „Du könntest patzen, weil...“</li><li>○ „Dir stinkt es, wenn...“</li><li>○ „Du könntest glatt ausflippen.“</li></ul>
--	---

## **Ansprechen, was der andere über Sie denkt**

Wenn Sie genau das zum Thema machen, was unterschwellig vermittelt wird, bewahren Sie sich davor, gekränkt oder beleidigt zu antworten. Sie tragen damit zur Klärung bei und verschaffen sich eine emotionale Distanz, die Sie davor bewahrt, gefühlsgeladen zu reagieren. Zudem vermitteln Sie dadurch Vertrauen und Glaubwürdigkeit.

Wenn Sie beschreiben, was der andere über Sie denkt, durchbrechen Sie das Muster von Angriff – Verteidigung bzw. Vorwurf – Rechtfertigung.

Mit den folgenden Fragen können Sie herausfinden, was der andere über Sie denkt:

- Wofür hält er mich?
- Was bin ich in seinen Augen?

Häufig ist es noch hilfreicher, wenn Sie die Rollenzuweisung Ihres Gegenübers noch übertriebener ansprechen.

## **Geeignete Satzanfänge zum Heraushören von Vorwürfen**

- „Sie haben Zweifel an mir.“
- „Sie zögern noch, mir zu vertrauen.“
- „Sie sind noch skeptisch, ob Sie auf mich zählen können.“
- „Sie sind sich noch unschlüssig, ob Sie mir trauen können.“
- „Sie haben hinsichtlich meiner Person noch Bedenken.“
- „Sie schwanken noch, ob Sie mit mir rechnen können.“
- „Sie ärgern sich darüber, dass ich Sie...“
- „Sie fürchten, dass ich darauf aus bin, Ihnen zu schaden.“

## **Dem anderen mitteilen, was er eigentlich will.**

Benennen Sie, welche verdeckte Aufforderung Sie in den Worten des anderen hören. Mit den folgenden Fragen können Sie sich darauf konzentrieren:

- Woran ist ihm gelegen?
- Was benötigt er?
- Welchen Nutzen verspricht er sich davon?
- Welchem Zweck dient seine Handlung?
- Welche Absicht steht dahinter?

- Welche Idee treibt ihn?

Wenn Sie aussprechen, welche Aufforderung Sie aus einer Aussage heraushören, erhalten Sie und Ihr Gegenüber zunächst einmal die Chance zu prüfen, ob der Satz wirklich so gemeint war.

Statt einem vermuteten Wunsch oder einer mutmaßlichen Bitte sogleich nachzukommen, können Sie unter Umständen viel Zeit und Energie sparen, wenn Sie zunächst prüfen, ob Sie die scheinbare Aufforderung überhaupt richtig gedeutet haben.

### **Geeignete Satzanfänge zum Heraushören verdeckter Wünsche:**

<ul style="list-style-type: none"> <li>○ „Sie möchten gern, dass ich ...“</li> <li>○ „Sie wünschen sich, das ich ...“</li> <li>○ „Sie erwarten, dass ich ...“</li> <li>○ „Sie erhoffen sich, dass ich ...“</li> <li>○ „Sie bauen darauf, dass ich...“</li> <li>○ „Sie streben danach, dass ich...“</li> <li>○ „Sie beabsichtigen, dass ...“</li> <li>○ „Du willst, dass ich...“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ „Du rechnest damit, dass ich...“</li> <li>○ „Du zählst darauf, dass ich...“</li> <li>○ „Du vertraust darauf, dass ich...“</li> <li>○ „Du setzt darauf, dass ich...“</li> <li>○ „Du verlässt dich darauf, dass...“</li> <li>○ „Du versprichst dir davon, dass ...“</li> <li>○ „Du willst erreichen, dass ich ...“</li> <li>○ „Es geht dir / Ihnen darum, dass ...“</li> </ul>
--	---

Auch über **negative Formulierungen** lassen sich Aufforderungen erfassen:

<ul style="list-style-type: none"> <li>○ „Sie möchten verhindern, dass...“</li> <li>○ „Sie wollen vermeiden, dass...“</li> <li>○ „Sie möchten dem entgegentreten, dass...“</li> <li>○ „Sie möchten unterbinden, dass...“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ „Du willst abwenden, dass...“</li> <li>○ „Du möchtest nicht, dass...“</li> <li>○ „Auf keinen Fall darf...“</li> </ul>
---	--

## **Möglichkeiten der sachlichen Erwiderung**

Wer argumentiert, verliert.

Wer versucht, einen Angriff sachlich zu widerlegen, geht dem Angreifer auf den Leim. Wenn Sie auf den Sachaspekt einer Äußerung Ihres Gegenübers eingehen wollen, konzentrieren Sie sich auf einfache Kriterien der Sachlogik:

- Ja – Nein
- Stimmt – Stimmt nicht
- Richtig – Falsch
- Wahr – Unwahr

## **Geeignete Satzanfänge, um zusätzliche Sachinformationen zu bekommen:**

- „Was meinen Sie genau mit...?“
- „Wie definieren Sie...?“
- „Was verstehen Sie unter...?“
- „Was bedeutet für Sie in diesem Zusammenhang...?“

Wenn Sie Ihr Gegenüber nach Beweggründen für seine Äußerungen fragen, konzentrieren Sie sich auf Absichten und Ziele. Damit sind Sie vorwärts gerichtet. Die Zukunft können Sie beeinflussen. Wer nach Gründen fragt, betreibt Ursachenforschung. Das mag die persönliche Neugier befriedigen, hilft aber kaum weiter, weil die Vergangenheit nicht mehr zu ändern ist.

## **Mögliche Satzanfänge, mit denen Sie nach Zielen und Absichten fragen können:**

- „Was wollen Sie damit erreichen?“
- „Was versprechen Sie sich davon?“
- „Worauf soll das abzielen?“
- „Welchen Gewinn erhoffen Sie sich davon?“
- „Welches Ziel haben Sie vor Augen, wenn Sie... machen?“
- „Was beabsichtigen Sie, wenn Sie so handeln?“
- „Was bewegt Sie, ... zu tun?“
- „Was bezwecken Sie damit?“
- „Was streben Sie mit ... an?“
- „Worauf legen Sie es an, wenn Sie ... machen?“

## **Beispiele**

**Ein Kunde äußert sich zum Preis:** „Das müssen Sie mir erst einmal beweisen, dass da nicht noch Spielraum drin ist.“

### **Selbstaussage:**

- Wie geht es dem Kunden?

### **Beziehung:**

- Was denkt der Kunde über Sie?
- Für wen hält der Kunde Sie?
- Mögliche Reaktion:

### **Aufforderung:**

- Was möchte der Kunde erreichen?
- Mögliche Reaktion:

### **Sache:**

- Welche Tatsachen werden festgestellt?
- Mögliche Reaktion:

**Kunde zu seinem Dienstleister: „Können Sie nicht etwas schneller arbeiten?“**

**Selbstaussage:**

- Wie geht es dem Kunden?

**Beziehung:**

- Was denkt der Kunde über Sie?
- Für wen hält der Kunde Sie?
- Mögliche Reaktion:

**Aufforderung:**

- Was möchte der Kunde erreichen?
- Mögliche Reaktion:

**Sache:**

- Welche Tatsachen werden festgestellt?
- Mögliche Reaktion:

**Ein Vorgesetzter zu seinem Mitarbeiter, dem ein Fehler unterlaufen ist: „Vielleicht sollten Sie ab und zu Ihr Hirn einschalten.“**

**Selbstaussage:**

- Wie geht es dem Vorgesetzten?

**Beziehung:**

- Was denkt der Vorgesetzte über Sie?
- Für wen hält der Vorgesetzte Sie?
- Mögliche Reaktion:

**Aufforderung:**

- Was möchte der Vorgesetzte erreichen?
- Mögliche Reaktion:

**Sache:**

- Welche Tatsachen werden festgestellt?
- Mögliche Reaktion:

## a. Zusammenfassung

In Ihren Reaktionen kommt es darauf an, situationsbezogen so zu reagieren, dass es für Sie stimmt. Darum finden Sie im Folgenden noch einmal einige Sätze und Satzanfänge.

### **Selbstaussage:**

- „Ihnen geht das gegen den Strich.“
- „Das macht Sie ganz...“
- „Du bist jetzt...“

### **Beziehung:**

- „Für Sie bin ich ein...“
- „Sie halten mich für...“
- „In deinen Augen bin ich...“

### **Aufforderung:**

- „Sie möchten gern, dass ich...“
- „Du willst vermeiden, dass...“
- „Und jetzt sind Sie gespannt, wie ich reagiere.“

### **Sache:**

- „Ja.“ – „Nein“ – „Stimmt“ usw.
- „Was meinen Sie mit...?“
- „Was verstehst du unter...?“



## 4. Wie Sie Unverschämtheiten stoppen

Grenzen Sie sich deutlich ab:

- „Stopp! – Ich kapiere nicht, was Sie so aggressiv macht.“
- „Genug! – Ich begreife nicht, was Sie so empört.“
- „Schluss! – Ich weiß nicht, was Sie verhindern wollen.“
- „Halt! – Ich verstehe nicht, was Sie erreichen möchten.“

Bei **Drohungen** ist es wichtig, die möglichen Konsequenzen direkt zu erfragen oder einen auffordernden Aussagesatz zu formulieren:

- „Das klingt wie eine Drohung.“
- „Du möchtest mich jetzt erpressen.“
- „Das soll jetzt eine Nötigung sein.“
- „Das hört sich wie eine Einschüchterung an.“
- „Sie wollen mich unter Druck setzen.“

**Unterstellungen** können Sie dadurch begegnen, dass Sie sie direkt ansprechen:

- „Sie unterstellen mir, dass ich...“
- „Sie mutmaßen, dass...“
- „Du schiebst mir unter, dass...“
- „Du vermutest, dass...“!

Reiz-Reaktions-Mechanismen können Sie auch dadurch unterbinden, dass Sie Ihrem Gegenüber klar machen, was er gerade tut:

- „Sie möchten mich jetzt maßregeln.“
- „Sie wollen mich tadeln.“
- „Sie machen mir dafür Vorhaltungen.“
- „Du willst mich jetzt verspotten.“
- „Du möchtest mich hier beschimpfen.“

## 5. Grundstruktur in Konfliktlösungsgesprächen

Für schwierige Konfliktlösungsgespräche empfiehlt sich die folgende Struktur für Ihre Reaktionen und Interventionen. Die Grundidee dabei lautet: Über intensives Verstehen-Wollen der Position Ihres Gegenübers erarbeiten Sie eine entspannte Beziehungsebene, um sich gemeinsam an die Klärung der Sachfragen machen zu können.

### Schritt 1

Im ersten Schritt erfassen Sie, wie dem anderen zumute ist (**Bedürfnisohr**). Wie auch in den beiden weiteren Schritten ist es hilfreich, wenn Sie Ihre Intervention mit einem Personalpronomen beginnen.

- Sie ärgern sich ...
- Sie sind besorgt ...
- Sie befürchten ...
- Du bist traurig ...
- Du hast Angst ...

### Schritt 2

Im zweiten Schritt drücken Sie aus, welchen Vorwurf Ihr Gesprächspartner Ihnen macht (**Beziehungsohr**). Hier dürfen Sie den gehörten Vorwurf gern auch etwas übertreiben. Damit können Sie erreichen, dass Ihr Gesprächspartner selbst seinen Vorwurf abschwächt und relativiert.

- Sie haben Zweifel an meinen Fähigkeiten als Vorgesetzter.
- Sie zögern noch, mir zu vertrauen.
- Sie sind noch skeptisch, ob Sie auf mich zählen können.
- Sie sind sich noch unschlüssig, ob Sie mir trauen können.
- Sie haben hinsichtlich meiner Person noch Bedenken.
- Sie schwanken noch, ob Sie mit mir rechnen können.
- Sie ärgern sich darüber, dass ich Sie ...

### Schritt 3

Im dritten Schritt hören Sie darauf, was Ihr Gesprächspartner von Ihnen möchte (**Appellohr**). Achten Sie dabei darauf, dass Sie nicht „zu viel“ versprechen.

- Sie rechnen damit, dass ich ...
- Ihnen ist wichtig, dass ...
- Sie möchten sichergestellt haben, dass ich ...
- Sie zählen darauf, dass ich...
- Sie vertrauen darauf, dass ich ...
- Sie setzen darauf, dass ich ...
- Sie verlassen sich darauf, dass ...
- Sie versprechen sich davon, dass ...
- Sie wollen erreichen, dass ich ...
- Es geht Ihnen darum, dass ...

Auch über negative Formulierungen lassen sich Aufforderungen erfassen:

- Sie möchten verhindern, dass ...
- Sie wollen vermeiden, dass ...
- Sie möchten dem entgegenreten, dass ...
- Sie möchten unterbinden, dass ...
- Du willst abwenden, dass ...
- Du möchtest nicht, dass ...
- Auf keinen Fall darf ...

### Schritt 4

Im vierten Schritt bedanken Sie sich freundlich für die Anregungen, die Kritik, die Offenheit usw., die Ihr Gesprächspartner Ihnen entgegengebracht hat.

- Herzlichen Dank, dass Sie mir das gesagt haben. Das hilft mir sehr.
- Ich bedanke mich bei Ihnen für Ihre offene Kritik. Davon kann ich sehr profitieren.

### Schritt 5

Im fünften Schritt leiten Sie über zu einem Angebot Ihrerseits oder zu Ihrer eigenen inhaltlichen Position in der Sache. Achten Sie auch hier darauf, dass Sie nicht zu viel versprechen. Und prüfen Sie besonders Ihre Angebote darauf, ob sie eventuell unterschwellige „Schuldeingeständnisse“ enthalten.

- Ich möchte Ihnen nun meine Ansicht zu der Sache erläutern und bitte Sie, mir zuzuhören.
- Ich möchte Ihnen gerne folgenden Vorschlag unterbreiten und bitte Sie, mir zu sagen, inwieweit das Ihnen nützlich erscheint.

Immer wenn ein/e Konfliktpartner/in sich beschwert fühlt, geht es darum, Ihm/ihr ein Signal zu geben, dass sie seine/ihre Beschwerde respektieren und sorgfältig damit umgehen wollen.

Am wirkungsvollsten ist es, wenn Sie:

**eine Bitte um Entschuldigung äußern,**

indem sie beispielsweise sagen:

***„Ich bitte (im Namen von Fraport/Namen des Flughafens) (in aller Form) um Entschuldigung für die Irritation/den Ärger/die Sorge, die ich/wir durch unser Handeln/durch unsere Abläufe ausgelöst haben.“***

Oder im Binnenverhältnis:

**Bitte entschuldige, dass ich dich durch mein Verhalten so sehr verärgert/irritiert/verletzt habe.**

Viele haben Angst vor dieser Form, weil sie vermuten, damit ein Schuldeingeständnis zu machen oder eine mangelnde Professionalität zuzugeben. Die Bitte um Entschuldigung trägt der Tatsache Rechnung, dass aus Sicht des/der Konfliktpartners/in etwas nicht in Ordnung ist. Die Bitte um Entschuldigung gibt vor allem einem aufgebrachtem Konfliktpartner/in die Möglichkeit, seinen/ihren Groll und Vorwurf loszulassen, und signalisiert gleichzeitig ihre Bereitschaft, die Verantwortung für einen Lösungsbeitrag zu übernehmen.

***Starke, selbstbewusste, stolze Menschen haben den Mut, sich aufrecht hinzustellen, und das Gegenüber um Entschuldigung zu bitten, im Wissen, dass die Antwort im schlimmsten Fall „nein“ lauten kann.***

## 6. Feedback geben und erhalten

Einem Gesprächspartner ein Feedback bzw. eine Rückmeldung zu geben, ist – im Falle einer Kritik – eine sehr harte Intervention und sollte darum sorgsam formuliert werden. Feedback geben heißt, einem Menschen zurückzumelden, welche Wirkungen seine Worte und sein Handeln auf mich haben. Damit nehmen Sie bewusst Einfluss auf sein Denken und Handeln. Denn im Fall einer unangenehmen Wirkung erbitten Sie eine Verhaltensweise, die für Sie eine angenehme Wirkung hat.

<b>Vertragsschluss</b>	<p>Bevor Sie jemandem ein Feedback, eine Rückmeldung geben, schließen Sie erst einen entsprechenden Vertrag.</p> <p><b>Beispiel:</b> Ich möchte Ihnen gern sagen, wie ich die Situation erlebe und bitte Sie, mir zuzuhören.</p>
<b>Wahrnehmung</b>	<p>Beschreiben Sie den Sachverhalt. Beschreiben Sie, was Sie beobachtet haben, bzw. was nach außen sichtbar war. Werten, vermuten und interpretieren Sie nicht. Beschreiben Sie konkret die Situation.</p> <p><b>Beispiel:</b> Während ich Ihnen berichtete, haben Sie die Post erledigt.</p>
<b>Wirkung</b>	<p>Drücken Sie Ihre eigenen Gefühle aus und benennen Sie die Konsequenzen des Verhaltens. Verwenden Sie Ich-Botschaften.</p> <p><b>Beispiel:</b> Darüber habe ich mich geärgert.</p>
<b>Wunsch</b>	<p>Äußern Sie Ihre Ziele und Wünsche. Äußern Sie klare Bitten. Sprechen Sie konkrete Ziele für die Zukunft an. Das kann auch eine Frage sein, wenn Sie das Verhalten eines anderen verstehen möchten.</p> <p><b>Beispiel:</b> Legen Sie bitte die Post an die Seite.</p>

<p><b>Sender → Empfänger</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Rechtzeitig und unmittelbar</li> <li>○ Ich-Botschaften</li> <li>○ Direkt an den Empfänger</li> <li>○ Kurz, konkret und konstruktiv</li> <li>○ Beschreibend, nicht interpretiert</li> <li>○ Bezogen auf das Gesehene und Gehörte</li> </ul>	<p><b>Empfänger → Sender</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Volle Zuwendung und Aufmerksamkeit</li> <li>○ Aktiv zuhören (wiederholen)</li> <li>○ Nicht erklären und „zurückschießen“</li> <li>○ Nicht verteidigen und rechtfertigen</li> </ul>
--	--

## Beispiele für eine Einleitung in ein Kritikgespräch

<b>Vertragsschluss</b>	Herr/Frau XY, ich habe Sie zu mir gebeten, um mit Ihnen über die Beschwerde eines Kunden zu reden.
<b>Wahrnehmung</b>	Beschreiben Sie den <b>Sachverhalt</b> : Ein Kunde hat sich schriftlich darüber beschwert, dass Sie sich ihm gegenüber im Ton vergriffen haben. Sie haben ihm gesagt, er solle sich nicht so aufspielen, es gäbe schließlich noch andere als ihn.
<b>Wirkung</b>	Schildern Sie die <b>Auswirkungen auf die Arbeit</b> : Das hat dazu geführt, dass der Kunde sehr verärgert ist und nun um eine Stellungnahme bittet. <b>Auswirkungen auf Sie persönlich</b> : Mich ärgert, dass Sie zu einer solchen Beschwerde Anlass gegeben haben.
<b>Wunsch</b>	<b>Arbeitsanweisung</b> an den Mitarbeiter: Was werden Sie tun, damit diese Beschwerde vom Kunden zurückgenommen wird und was werden Sie dafür tun, dass Sie in Zukunft keinen Anlass mehr geben für solche Beschwerden?

<b>Vertragsschluss</b>	Herr/Frau XY, ich habe Sie zu mir gebeten, um mit Ihnen darüber zu reden, wie Sie in den letzten zwei Wochen erlebe.
<b>Wahrnehmung</b>	Beschreiben Sie den <b>Sachverhalt</b> : Seit zwei Wochen fällt mir auf, dass ihre Ergebnisse viele Fehler aufweisen, und die Zahlen nicht stimmen. Auch sind Sie mehrfach zu Terminen zu spät erschienen.
<b>Wirkung</b>	Schildern Sie die <b>Auswirkungen auf die Arbeit</b> : Das hat dazu geführt, dass Kollegen Ihre Ausarbeitungen nochmal überprüfen und überarbeiten müssen, was zu Verstimmungen im Team führt. <b>Auswirkungen auf Sie persönlich</b> : Mich wundert das, denn bisher waren Ihre Ergebnisse immer sehr verlässlich, sehr präzise und Verspätungen gab es auch nicht.
<b>Wunsch</b>	<b>Arbeitsanweisung</b> an den Mitarbeiter: Bitte erklären Sie mir, was gerade los ist.

<b>Vertragsschluss</b>	Herr/Frau XY, ich möchte Ihnen gerne sagen, wie ich die Situation mit Ihnen erlebt habe..
<b>Wahrnehmung</b>	Beschreiben Sie den <b>Sachverhalt</b> : In Anwesenheit des Kunden haben Sie eben lautstark gesagt, ich solle meinen Mund halten, ich hätte eh keine Ahnung
<b>Wirkung</b>	Schildern Sie die <b>Auswirkungen auf die Arbeit</b> : Das hat dazu geführt, dass der Kunde Zeuge unserer Meinungsverschiedenheit wurde, was ein schlechtes Licht auf unser Team wirft. <b>Auswirkungen auf Sie persönlich</b> : Mich ärgert es sehr, dass Sie mir sowas in Anwesenheit von Kunden sagen. Mein Vertrauen in Sie als guter Kollege ist gerade weg. Ich möchte gern weiter mit Ihnen vertrauensvoll zusammenarbeiten.
<b>Wunsch</b>	<b>Bitte</b> an den/die Kollegen/in: Deswegen bitte ich Sie darum, sich bei mir zu entschuldigen und künftig mit mir unter vier Augen zu sprechen, wenn Sie mit etwas, was ich sage oder tue, nicht einverstanden sind,

## Deeskalation anhand des „Vier-Ohren-Modells“

### Ausgangspunkt

Wie kann es gelingen, hoch eskalierte Gespräche in schnellstmöglicher Zeit im Blick auf die Emotionen „abzukühlen“, so dass eine Klärung einer „Sachfrage“ gut möglich ist?

Ausgehend von dem „Eisbergmodell“ (maximal 20 % Inhalt und 80% Beziehungsebene) suchte ich nach einer Möglichkeit, Techniken des (aktiven) Zuhörens zu verknüpfen mit Techniken der Argumentation.

Da kam mir das „Vier-Ohren-Modell“ zu Hilfe. Erst nach Jahren des Arbeitens mit diesem Modell fiel mir auf, dass die Hörfähigkeiten der vier Ohren von der Gewichtsverteilung dem Eisbergmodell entsprechen: Nur ein Ohr hört die „Sache“, die drei Ohren hören in die Beziehungsebene mit je eigenen spezifischen Hörfähigkeiten.

Dann kam ich auf die Idee, das Nachrichtenquadrat quasi wie einen Drehzahlmesser im Autocockpit zu betrachten, mit dem sozusagen die emotionale „Drehzahl“ im Herzen des Gegenübers gemessen werden kann.

Stellen wir uns z.B. einen Mitarbeiter im Beurteilungsgespräch mit seinem Chef vor, der mit der Beurteilung des Vorgesetzten überhaupt nicht einverstanden ist. Deswegen schreit er seinen Chef an mit dem Worten: „Warum haben Sie mich denn so schlecht bewertet, wie kommen Sie dazu, Sie haben mich doch kaum gesehen bei meiner Arbeit!!!“

Der Drehzahlmesser signalisiert höchste „Drehzahl“, sprich Wut und Zorn. Das Ohr das als erstes hört, ist dann das Bedürfnisohr, das Selbstoffenbarungsohr. Dieses Ohr versetzt den Chef in die Lage, das Gefühl wahrzunehmen und „aktiv zuzuhören“, zu verbalisieren und er könnte als erste sagen:

*„Sie sind sehr wütend über die Beurteilung, die ich Ihnen gegeben habe.“*

Der zweite Satz des Chefs fußt auf der Hörfähigkeit des Beziehungsohrs („was denkt der Mitarbeiter über mich?) und er könnte sagen – den gehörten Vorwurf bewusst überzeichnend:

*„Sie fragen sich, ob ich sie vorsätzlich schlecht beurteilt habe, um Ihnen eins auszuwischen“*

Beide Sätze zielen auf ein „Ja“ des Mitarbeiters bzw. womöglich beim zweiten Satz sogar auf ein „Nein“. Und mit diesen beiden Sätzen ist die hohe Emotionalität deutlich abgekühlt.



Der dritte Satz arbeitet mit der Hörfähigkeit des Apellohrs. (Was ist sein Anliegen?) Das ist in diesem Algorithmus der schwerste Satz. Denn ich muss der Chef aufpassen, dass er sich kein „Eigentor“ schießt. Er könnte jetzt -im Sinne eines „Eigentors“ z.B. sagen: *„Sie möchten, dass ich Ihre Beurteilung noch mal verbessere.“* Da würde vermutlich der Mitarbeiter begeistert sagen: *„Ja genau“*

Deswegen ist hier unter Umständen gefordert, dass, was ich als Chef bereit bin zu tun, worüber ich bereit bin zu sprechen, mein Anliegen zu seinem zu machen, also wirklich bewusst lenkend zuzuhören.

Zwei Möglichkeiten für den dritten Satz sind denkbar:

*„Sie möchten jetzt mit mir darüber sprechen, was meine Beweggründe für diese Bewertung waren.“*

Oder:

*„Sie möchten jetzt mit mir darüber sprechen, was Sie dieses Jahr tun können, um eine bessere Bewertung zu bekommen und was Sie dafür von mir womöglich an Unterstützung benötigen.“*

Auch hier zielt der Chef auf ein „Ja“ als Antwort.

Bis hierhin hat der Chef erfolgreich die hoch geladenen Emotionen herausgefiltert, viel Verständnis für den Mitarbeiter gezeigt, ohne in der Sache „nachzugeben“, oder auch nur in der Sache etwas gesagt zu haben, im Wissen, dass Sachaussagen sowieso nicht gehört werden, solange Zorn und Misstrauen das Gespräch dominieren.

Der vierte Satz soll den Zuhörteil abschließen und dafür bietet sich z.B. ein „Danke“ an

*„Danke, dass Sie mir ihren Ärger und auch Ihr Misstrauen so offen gesagt haben.“*

Mit dem fünften Satz leitet der Chef über zu einer sachlichen Klärung.

*„Dann möchte ich Ihnen jetzt meine Beweggründe erläutern und bitte Sie mir zuzuhören.“*

Oder

*„Dann möchte ich jetzt meine Beweggründe für diese Beurteilung erläutern und bitte Sie, sehr kritisch zu prüfen, inwieweit Ihnen das nachvollziehbar erscheint und wo Sie kritische Einwände haben, so dass wir das gemeinsam besprechen können.“*

Oder:

*Dann möchte ich jetzt mit Ihnen darüber sprechen, was Ihre Vorschläge sind, um demnächst eine bessere Beurteilung zu bekommen und mir zusagen, was Sie dafür an Unterstützung benötigen.*

## Zusammenfassung

Impuls: „Warum haben Sie mich so schlecht bewertet?“

### 1. Das Selbstoffenbarungssohr

(was geht in ihm emotional vor? Was ist seine Befindlichkeit?)

Ärger und Wut

*„Sie sind sehr verärgert wegen der Beurteilung, die ich Ihnen gegeben habe.*

Dieses Zuhörersatzziel auf ein ja oder nein.

### 2. Das Beziehungssohr

- (was denkt er über mich? Was wirft er mir vor?)

Unfaire Beurteilung oder – bewusst überzeichnend – ein bewusstes und vorsätzliches „schlecht-machen“

*Sie fragen sich, ob ich Sie bewusst mit meiner Bewertung herabwürdigen wollte.“*

### 3. Das Apellohr

(was ist sein Anliegen und was bin ich bereit zu geben? Achtung: Gefahr des Eigentors!!!. Hier ist gefordert, das Gespräch in meine Richtung zu lenken)

*Sie möchten gerne genauer verstehen, was die Gründe für meine Bewertung sind.*

Oder

*Sie möchten gern heute mit mir darüber sprechen, was für Sie aus dieser Bewertung folgt, was Sie vorschlagen, um beim nächsten Mal eine bessere Bewertung zu bekommen und was Sie dafür von mir an Unterstützung benötigen*

### 4. Dank und Würdigung

(mit einem Dank den Zuhörerteil abschließen)

*Herzlichen Dank, dass Sie Ihren Ärger und Ihr Misstrauen mir gegenüber so offen ausgesprochen haben.*

### 5. Überleitung zum Besprechen des „sachlichen“ Themas“

*Dann möchte ich Ihnen meine Beweggründe darlegen und bitte Sie, sehr aufmerksam und sehr kritisch zu prüfen, inwieweit Ihnen das nachvollziehbar erscheint.*

Oder

*Dann möchte ich nun mit Ihnen darüber sprechen, welche Folgen sich für das laufende Jahr ergeben und bitte Sie darum, dass Sie*

*mir zunächst Vorschläge machen, was Sie dafür tun können, damit ich Ihnen eine bessere Bewertung geben kann  
Im zweiten Schritt bitte ich Sie, mir zu sagen, was sie an Unterstützung von mir benötigen.*