

Rolf Victor Heim / Carin Mussmann



# Schwierige Gespräche führen

Praktischer Leitfaden für Personalfachleute  
und Vorgesetzte



*Ein Problem? Kein Problem!*

CIP-Kurztitelaufnahme der deutschen Bibliothek

## Schwierige Gespräche führen

Autoren: Dr. med. Rolf Victor Heim / Dr. rer. soc. Carin Mussmann

Projektleitung: Jennifer Aellen

Korrekturat: m communications GmbH

WEKA Business Media AG, Schweiz

© WEKA Business Media AG, Zürich, 2021

Alle Rechte vorbehalten, Nachdruck – auch auszugsweise – nicht gestattet.

Die Definitionen, Empfehlungen und rechtlichen Informationen sind von den Autoren und Verlag auf deren Korrektheit in jeder Beziehung sorgfältig recherchiert und geprüft worden. Trotz aller Sorgfalt kann eine Garantie nicht übernommen werden. Eine Haftung der Autoren bzw. des Verlags ist daher ausgeschlossen.

WEKA Business Media AG

Hermetschloostr. 77, CH-8010 Zürich

Telefon 044 434 88 88, Telefax 044 434 89 99

[www.weka.ch](http://www.weka.ch)

Zürich • Kissing • Paris • Wien

---

ISBN 978-3-297-02096-8

4. Auflage 2021

Druck: CPI books GmbH, Leck / Layout: Dimitri Gabriel / Satz: Peter Jäggi



*Ein Problem? Kein Problem!*

# Autoren



## **Dr. med. Rolf Victor Heim**

Der gebürtige St. Galler studierte in Zürich Medizin mit Spezialisierung in Psychotherapie, Psychiatrie und Coaching mit systemischer Ausrichtung. Nach seiner klinischen Tätigkeit arbeitete er von 2000 bis 2010 am Institut für Arbeitsmedizin, Baden, im Bereich Gesundheitsförderung, Führungsschulung, Teamentwicklung und Psychotherapie. Seit 2008 führt er in Holderbank AG eine eigene Praxis und berät Unternehmen

im Umgang mit psychisch kranken Mitarbeitenden. Heim ist Autor mehrerer Publikationen zum Thema Burnout, Gesundheitsförderung, Führung und Mindness.



## **Dr. rer. soc. Carin Mussman**

Dr. rer. soc. Carin Mussmann studierte Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Bremen und arbeitete als wissenschaftliche Mitarbeiterin an der ETH Zürich. Als Sozialpädagogin leitete sie zuvor ein Jugendzentrum. Zusatzausbildungen erfolgten in Integrativer Psychotherapie, Körperarbeit, systemischer Beratung. In Wien schloss sie den Master in Coaching und lösungsorientiertem Management ab.

Heute ist sie selbständig als Dozentin, Beraterin und Coach im Bereich Lehrsupervision, Führung, Beratung und Supervision. Sie verfasste diverse Publikationen zu Gesundheitsforschung, Arbeitsgestaltung, Führungsfragen und Gruppenlehrsupervision.



*Ein Problem? Kein Problem!*

# Inhaltsverzeichnis

<b>1.</b>	<b>Konstruktive, lösungsorientierte Gesprächsführung</b> .....	<b>5</b>
1.1	Innere Haltung .....	7
1.2	Respekt und Wertschätzung .....	7
1.3	Offenheit .....	8
1.4	Akzeptanz und Einfühlungsvermögen .....	9
1.5	Empowerment.....	9
1.6	Vertrauen in die Lösungskraft .....	10
1.7	Lösungsorientierte Haltung .....	11
<b>2.</b>	<b>Das Gespräch mit Mitarbeitenden</b> .....	<b>13</b>
2.1	Leistungs- und Beurteilungsgespräche .....	15
2.2	Nutzen.....	16
2.3	Zentrale Inhalte.....	17
2.4	Ziele vereinbaren.....	17
2.5	Gesprächsablauf.....	18
2.6	Gespräch als Werkzeug .....	20
2.7	Umgang mit Unsicherheit.....	21
<b>3.</b>	<b>Kritische und herausfordernde Gespräche</b> .....	<b>23</b>
3.1	Stufen des Kritikgesprächs .....	25
3.2	Unterschiedliche Gesprächsschwerpunkte .....	26
3.3	Vorbereitung und Durchführung.....	27
3.4	Nachbereitung.....	28
3.5	Tipps zur konstruktiven Kritik.....	29
3.5.1	Hilfreiche Gesprächsstrategien.....	31
3.5.2	Abwehrverhalten und Strategien.....	34
3.6	Vier Beispiele aus der Praxis.....	35
3.6.1	Selbst- und Fremdeinschätzung unterscheiden sich .....	35
3.6.2	Die Leistung stimmt nicht.....	36
3.6.3	Widerstand.....	37
3.6.4	Die Leistungsfähigkeit nimmt ab.....	38
3.6.5	Gespräche führen, wenn ich die Arbeit nicht kenne .....	39
<b>4.</b>	<b>Leitfäden und Checklisten</b> .....	<b>41</b>
4.1	Mängel benennen .....	42
4.2	Beurteilungsgespräch .....	43
4.3	Worauf bei Kritikgesprächen zu achten ist .....	44
<b>5.</b>	<b>Arbeitsbelastung und gesundheitliche Probleme</b> .....	<b>45</b>
5.1	Entwicklung der Arbeitswelt.....	47
5.1.1	Bedeutung für die Unternehmen .....	48
5.2	Probleme ansprechen.....	50
5.2.1	Einfache Zielformulierung und Problemlösung.....	52
5.3	Schwierigkeiten im Gespräch .....	55

<b>6.</b>	<b>Umgang mit gesundheitlichen Problemen</b> .....	59
6.1	Körperliche Erkrankungen .....	60
6.1.1	Ausgangslage.....	61
6.1.2	Herausforderungen .....	61
6.2	Psychische Erkrankungen .....	63
6.2.1	Übersicht psychische Funktionen und Symptome.....	64
6.2.2	Betriebliche Praxis.....	66
<b>7.</b>	<b>Gespräche mit leistungsbeeinträchtigten Mitarbeitenden</b> .....	69
7.1	Mitarbeitende integrieren .....	70
7.1.1	Den Aufwand nicht scheuen.....	72
7.1.2	Anspruchsvolle Integration psychisch Kranker .....	72
7.2	Psychische Krankheiten .....	72
7.2.1	Typische Verläufe.....	73
7.2.2	Den Betroffenen Kraft und Mut geben .....	73
7.2.3	Klare Information .....	74
7.2.4	Wahrnehmungen ernst nehmen .....	74
7.2.5	Respekt, Wertschätzung, Kontakt, Anerkennung .....	75
7.2.6	Abwehrverhalten.....	76
7.2.7	Verhalten ändern.....	76
7.2.8	Woran lassen sich Menschen mit psychischen Beeinträchtigungen erkennen? .....	76
7.2.9	Mögliche allgemeine Einschränkung psychischer Funktionen .....	77
7.3	Zehn Hinweise im Umgang mit psychisch kranken Menschen .....	78
7.4	Konkrete Handlungsmöglichkeiten in der Krise: Drei Phasen im Krisenverlauf .....	80
7.4.1	1. Krise droht.....	80
7.4.2	2. Krisenverlauf .....	82
7.4.3	3. Nach der Krise .....	83
<b>8.</b>	<b>Umgang mit verschiedenen Diagnosen</b> .....	85
8.1	Depression .....	86
8.1.1	Depression als Krankheitsbild .....	87
8.1.2	Behandlungsansätze .....	89
8.1.3	Betriebliche Praxis Depression .....	91
8.2	Burnout.....	91
8.2.1	Merkmale eines Burnouts.....	92
8.2.2	Entwicklung eines Burnouts .....	93
8.2.3	Betriebliche Praxis Burnout .....	96
8.3	Ängste und Panik .....	98
8.3.1	Betriebliche Praxis Angststörungen .....	99
8.4	Sucht .....	101
8.4.1	Betriebliche Praxis Sucht .....	102
8.5	Persönlichkeitsstörungen.....	104
8.5.1	Ausgangslage und Krisenentwicklung.....	105
8.5.2	Arten von Persönlichkeiten.....	106
8.5.3	Betriebliche Praxis Persönlichkeitsstörungen.....	107
8.6	Manie.....	108
8.6.1	Betriebliche Praxis Manie.....	109

<b>9.</b>	<b>Soziale Konflikte/Mobbing</b> .....	111
9.1	Grundlagen .....	112
9.1.1	Verlauf und Prävention.....	113
9.1.2	Hintergründe .....	114
9.1.3	Folgen von Mobbing .....	116
9.2	Betriebliche Praxis .....	117
9.2.1	Checkliste für Umgang mit Betroffenen .....	118
9.2.2	Checkliste für Umgang mit Tätern .....	119
<b>10.</b>	<b>Prävention und Gesundheitsförderung</b> .....	121
10.1	Einleitung .....	122
10.1.1	Pfeiler der Gesundheitsförderung.....	123
10.1.2	Voraussetzungen .....	126
10.1.3	Nutzen von Betrieblicher Gesundheitsförderung (BGF) .....	126
10.2	Bausteine .....	128
10.2.1	Einsteiger-Workshop .....	128
10.2.2	Befragungen.....	128
10.2.3	Gesundheitszirkel .....	129
10.2.4	Arbeitsgestaltung.....	129
10.2.5	Zusammenarbeit im Team .....	129
10.2.6	Wellness .....	130
10.2.7	Ergonomie.....	130
10.2.8	BGF als Führungsaufgabe .....	130
10.2.9	Stressmanagement.....	131
10.3	Umsetzung .....	131
10.3.1	Transparenz im Betrieb.....	131
10.3.2	Vorgehen bei schweren Konflikten .....	133
10.3.3	(Rückkehr-) Gespräche nach Langzeitabsenzen.....	133
<b>11.</b>	<b>Literaturhinweise</b> .....	137
11.1	Hilfreiche weitere Informationen.....	139
11.2	Weitere Checklisten.....	139
<b>12.</b>	<b>Anhang</b> .....	141
12.1	Übersicht Einschränkung psychischer Funktionen .....	142
12.2	Rechtsgrundlagen Gesundheitsschutz Mitarbeitende.....	142
12.3	45 Mobbing-Handlungen (nach Leymann) .....	144
12.3.1	Wann ist eine Konfliktentwicklung Mobbing? .....	145
	<b>Stichwortregister</b> .....	147





## 1.

# Konstruktive, lösungsorientierte Gesprächsführung

1.1	Innere Haltung.....	7
1.2	Respekt und Wertschätzung .....	7
1.3	Offenheit .....	8
1.4	Akzeptanz und Einfühlungsvermögen .....	9
1.5	Empowerment .....	9
1.6	Vertrauen in die Lösungskraft .....	10
1.7	Lösungsorientierte Haltung .....	11

# 1. Konstruktive, lösungsorientierte Gesprächsführung



## PRAXISBEISPIEL



Frau Bauer leitet ein kleines Team einer öffentlichen Verwaltung. Umid, eine ihrer Mitarbeiterinnen, die sie sehr schätzt, hat Mühe, ihre vorgegebenen Leistungsziele zu erreichen. Bevor Frau Bauer Umid zum Gespräch bittet, macht sie sich ein Bild von deren Lebenssituation. Was weiss sie von Umid, wie erklärt sie sich, dass Umid eher langsam arbeitet? Umid kam vor fünf Jahren aus Afrika in die Schweiz. Sie ist verheiratet, ihr Mann hat eine Arbeitsstelle in Deutschland. Weil Umid die Arbeit hier so gut gefällt, nimmt sie die räumliche Trennung und das Hin- und Herfahren zu ihrem Mann in Kauf. Auch spielen möglicherweise kulturelle Unterschiede noch eine Rolle. Frau Bauer realisiert, dass die Belastung, hohen Leistungsanforderungen gerecht zu werden, nicht zu unterschätzen ist, und möchte Umid darin unterstützen, dass sie ihr Leistungsziel erreicht. Sie überlegt sich, wie ihr Beitrag aussehen könnte und lädt Umid zum Gespräch. Zunächst erwähnt sie, dass sie die hohe Bereitschaft von Umid und ihr Inkaufnehmen der räumlichen Trennung vom Ehemann sehr beeindruckend findet. Sie betont, dass sie Umid gerne als Mitarbeiterin hat, jedoch vom Leistungsergebnis noch nicht begeistert ist. Sie fragt nach, wie es für Umid ist, wenn sie bereits erneut die Rückmeldung erhält, dass sie das Leistungsziel nicht erreicht hat. Umid gibt zu, dass dies sehr frustrierend ist. Gemeinsam überlegen sie, was Umid unterstützen könnte, speditiver zu arbeiten.

Frau Bauer wird Umid nun einige Tage begleiten und mit ihr zusammen die Arbeitsabläufe und damit auch Umids Arbeitsstil klarer strukturieren. Gemeinsam überlegen sie ebenfalls, dass Umid ihr Arbeitspensum auf 80% reduziert und somit ein verlängertes Wochenende mit mehr Zeit für die Partnerschaft gestalten kann.

## 1.1 Innere Haltung

Unsere innere Haltung bestimmt die Art und Weise, wie wir unserem Gegenüber begegnen, unsere Aufgabe definieren und sie letztendlich ausführen. Unsere Haltung widerspiegelt auch, wie wir mit uns selber umgehen. Sie ist eng mit unserer Erfahrung und damit unserer je unterschiedlichen Lebensgeschichte verbunden.

Die innere Haltung, die ich im Kontakt mit anderen einnehme, prägt meine Zusammenarbeit. Meine Haltung ist oftmals bedeutsamer als die perfekte Beherrschung von Gesprächstechniken. Das Einnehmen einer konstruktiven, respektvollen und lösungsorientierten Haltung ist eine grosse Herausforderung und bedarf vieler kleiner Schritte und geduldiger Praxis des Einübens. Die innere Haltung, die hier beschrieben wird, hat viele Gemeinsamkeiten mit dem Begriff der sozialen Kompetenz. So versteht man unter sozialer Kompetenz auch die Fähigkeit, entsprechend einer gegebenen Situation die geeigneten bzw. angemessenen Verhaltensweisen auszuwählen. Die Art und Weise, wie ich anderen begegne, kann beeinflussen, ob mein Gegenüber mich versteht, sich mit mir auseinandersetzt und allenfalls bereit ist, bisherige Verhaltensweisen in konstruktiver Weise zu ändern. Mit unserer inneren Haltung gestalten wir die Atmosphäre mit, in der die Begegnung und Zusammenarbeit stattfindet.

### WICHTIG

Fünf Aspekte kennzeichnen die innere Haltung:

- Respekt und Wertschätzung
- Offenheit
- Akzeptanz und Einfühlungsvermögen
- Empowerment
- Vertrauen in die Lösungskraft



## 1.2 Respekt und Wertschätzung

Einem Menschen Respekt entgegenzubringen, ist einfach, wenn wir von der Leistung überzeugt oder gar beeindruckt sind. Eine respektvolle Haltung äussert sich darin, mit Personen liebevoll und achtsam umzugehen. Respekt meint hier: Eine Person so anzunehmen, wie sie ist, mit ihren Stärken wie auch mit ihren Schwächen. Bringen wir einer Person Respekt entgegen, betrachten wir sie im Kontext ihrer Lebensgeschichte. Das heisst, wir respektieren sie mit ihren vergangenen und gegenwärtigen Lebenserfahrungen und Wertvorstellungen. Sind Werthaltungen mit den unseren unvereinbar, wird sich dies auf den Kontakt auswirken. In jedem Fall ist es hilfreich, auf die Unterschiede hinzuweisen und zu überprüfen, ob eine gemeinsame Arbeit überhaupt stattfinden kann. Grenzen sind beispielsweise dann erreicht, wenn eine Person das Leben von Personen gefährdet. Trägt hingegen eine türkische Mitarbeiterin im betrieblichen Alltag ein Kopftuch, so ist

das ein Zeichen ihrer Kultur, das ich sehr wohl achten kann. Auch wenn ich andere Werte lebe, kann ich meinen Respekt gegenüber Personen zum Ausdruck bringen. Mit einer respektvollen Haltung unterstützen wir die Person dabei, ihr Potenzial auszuschöpfen, statt sie einem Werturteil zu unterziehen.

Wertschätzend sind wir dann, wenn wir bisherige Leistungen anerkennen und Menschen zutrauen, ihre Fähigkeiten zu erweitern. Unabhängig von der inhaltlichen Diskussion wird das Gegenüber als Mensch geschätzt und akzeptiert. Wir geben dem Gegenüber einen bestimmten Wert. Die Entwicklung steht im Vordergrund und wir vermögen auch in heiklen Situationen das künftige Potenzial zu sehen. Ein entscheidendes Anliegen einer wertschätzenden Haltung ist es, eine positive Beziehung zur anderen Person aufzubauen. Wir vermitteln dem Gegenüber Selbstvertrauen und legen in der Zusammenarbeit den Blick auf mögliche Entwicklungen und Lösungen.

### 1.3 Offenheit

Kaum schildert uns jemand eine Situation, verbinden wir das Gehörte mit eigenen Erlebnissen und Erfahrungen. Wir filtern sozusagen unsere Wahrnehmung mit unserer ganz persönlich geprägten Brille. Wir sehen unseren eigenen Film parallel zum gezeigten. Mit einer offenen Haltung bemühen wir uns, uns nicht durch eigene Bilder und auftauchende Lösungen oder Ratschläge zum Handeln verleiten zu lassen. Wir bleiben offen für das, was die anderen wahrnehmen und denken. Wir sind neugierig auf ihre Sicht der Dinge und die Unterschiede, die sich zu unseren Bildern und Gedanken zeigen.

Unser Fokus liegt im aufmerksamen Zuhören und in der Offenheit für die Welt des Gegenübers. In der Therapie und im Coaching bezeichnet man dies als Haltung des «Nicht-Wissens oder der Neutralität». Zunächst hören wir zu, was unsere Gesprächspartner und -partnerinnen wahrnehmen und wie sie uns die Situation schildern. Unsere Aufmerksamkeit und unser Interesse signalisieren wir beispielsweise durch Blickkontakt, einladende Mimik oder Gestik und durch offene, neugierige Fragen. Es kann auch sinnvoll sein, Schlüsselworte zu wiederholen oder das Gehörte mit eigenen Worten zusammenzufassen. Wir achten darauf, wie unser Gegenüber die Situation beschreibt und was ihm beziehungsweise ihr bedeutsam ist. Wir schützen uns damit davor, Partei zu ergreifen oder uns mit unseren Interessen und Zielen vorschnell durchzusetzen. Innerlich akzeptieren wir auch Situationen, in denen sich Lösungen nicht oder nicht sofort abzeichnen. Wir üben uns gleichzeitig auch darin, tolerant gegenüber anderen Personen und ihren Sichtweisen zu sein.

Mich offen zu verhalten heisst, die Sicht der anderen einzubeziehen, ohne auf eigene Ziele und Vorstellungen zu pochen. Offen sein bedeutet, offen sein gegenüber unterschiedlichen Anliegen, Ideen und Handlungsoptionen. So laufen wir weniger Gefahr, etwas als gut oder schlecht zu bewerten. Sich einer Bewertung zu enthalten, ist eine lohnenswerte Herausforderung und wesentlich für die Haltung einer konstruktiven Gesprächsführung.

## 1.4 Akzeptanz und Einfühlungsvermögen

Jeder Mensch konstruiert sich seine eigene Wirklichkeit. Wenn sich unsere Sicht der Dinge von der Berichteten unterscheidet, anerkennen wir eine andere Wahrnehmung und andere Gefühle unseres Gegenübers. Indem wir die Gefühle und Überzeugungen anderer anerkennen und sie von ihnen als erlebte «Wahrheit» annehmen, schaffen wir eine Gesprächsgrundlage, in der sich die andere Person für den Dialog öffnen kann.

Einfühlungsvermögen gelingt uns am besten, wenn wir uns in die Lage des Gegenübers versetzen. Dies ist eine Voraussetzung, um nachvollziehen zu können, was in einer Person vorgeht. Gerade bei unterschiedlichen Meinungen kann es von grossem Wert sein, sich in das Gegenüber einzufühlen. So fällt es leichter, deren Standpunkt zu verstehen. Wenn wir uns in Emotionen einfühlen, geht es nicht um ein Mit-Leiden, sondern um ein Nach-Vollziehen, um Empathie. Wenn wir nachvollziehen können, wie sich jemand fühlt und wie es jemandem geht, fällt es uns leichter, Fragen zu finden, die das Gegenüber für angemessen hält. Gleichzeitig können wir mit unseren Fragen auch bei unserem Gegenüber das Verständnis für eine andere Sichtweise schaffen.

## 1.5 Empowerment

Wenn wir in schwierigen Situationen stehen, neigen wir dazu, andere verantwortlich zu machen. Typische Aussagen sind: «Wenn der sich anders verhalten hätte ...», «wenn das Arbeitsklima besser wäre ...», «wenn die sich entscheiden würden ...». Diese Zuschreibungen ergeben rasch ein Gefühl von Ausgeliefertsein und Ohnmacht. Gleichzeitig ermöglichen sie, sich zu entlasten, indem die Verantwortung anderswo deponiert wird und man selbst nicht zuständig ist. Handlungsunfähigkeit oder das Gefühl, einer Situation ausgeliefert zu sein, können sich als ausserordentlich belastend und energiefressend erweisen. Fokussieren wir uns hingegen auf ein konstruktives Handeln und Können, setzen wir gelähmte Energien wieder frei. Das Gespräch kann sich beispielsweise darauf konzentrieren, was in der Situation anders laufen soll und was die betroffene Person selber dazu beitragen kann, diese zu verändern. Eine konstruktiv-lösungsorientierte Haltung leitet dazu an, Handlungsfähigkeiten zu erkennen, zu entwickeln und einzusetzen. In der Führungsliteratur wird diese Haltung als Empowerment bezeichnet.

Eine typische Situation in der Beratung von Mitarbeitenden und Führungskräften besteht darin, dass sich diese durch die Menge und die Komplexität ihrer Aufgaben überfordert fühlen. Sie wissen nicht mehr, wo ihnen der Kopf steht und wie ein nächster Schritt aussehen könnte. Um die Handlungsfähigkeit wieder herzustellen, ist es meist hilfreich, eine Auslegeordnung aller anstehenden Aufgaben vorzunehmen. Mit der Frage: «Welche Aufgaben machen Ihnen am meisten Freude?» richten wir die Aufmerksamkeit auf vorhandene Energien und Motivationen. Eine weitere Frage könnte sein: «Welche Aufgabe, die sie erledigen, hat insgesamt die grösste Wirkung?» Hiermit richten wir

die Aufmerksamkeit auf die Bedeutung der Aufgaben. Schritt für Schritt lässt sich so eine Gewichtung von Prioritäten vornehmen.

## 1.6 Vertrauen in die Lösungskraft

Wenn wir darauf vertrauen, dass unsere Mitarbeitenden in der Lage sind, Lösungen zu entwickeln, heisst dies: darauf vertrauen, dass es eine Lösung gibt. Lösungen gilt es zu entdecken oder zu entwickeln. Entscheidend ist, dass die Führungskraft oder die/der Personalverantwortliche auf die Fähigkeiten und Kenntnisse der Beteiligten vertraut, diese Lösungen zu finden und auch adäquat umzusetzen. Werden vorhandene Fähigkeiten und Kenntnisse sichtbar gemacht, lassen sie sich auch tatsächlich nutzen.

In der lösungsorientierten Gesprächsführung wird die Aufmerksamkeit im Gespräch durch geeignete Fragen immer wieder auf die Lösungsebene gelenkt. Diese Gesprächsmethode zeichnet sich dadurch aus, dass sie eine Fokussierung auf Lösungen statt auf Probleme vornimmt. Sie verzichtet weitgehend auf eine Analyse von Problemen und geht stattdessen davon aus, dass in jedem Problem bereits eine Lösung enthalten ist. Die lösungsorientierte Gesprächshaltung orientiert sich an einer erfolgreichen Ausrichtung in der Zukunft. Durch Fragen werden Suchprozesse ausgelöst. Es ist ein Prozess, in dem die Selbsthilfekräfte der beteiligten Personen mobilisiert werden. Die lösungsorientierte Gesprächsführung lässt sich ausgezeichnet im betrieblichen Alltag, zum Beispiel in der Personalführung, anwenden.

Über eine Sache zu reden, kann sehr entlastend sein. Um jedoch in einer Diskussion etwas zu erreichen, sollten die Gesprächspartner eine mögliche, gemeinsame Lösung im Auge behalten. Grundsätzlich gilt, dass diese nicht erreicht werden kann, sobald sich eine Person angeklagt fühlt. Sie wird dann versuchen sich zu verteidigen. Leicht kann sich das Gespräch in der Folge darum drehen, Schuldige zu benennen. Sofern keiner bereit ist, die Schuld, beziehungsweise die Verantwortung auf sich zu nehmen, endet das Gespräch leicht in einer Sackgasse. Meist stehen wir dann vor der Wahl, Recht zu bekommen, oder eine Lösung zu finden. Nur selten lassen sich beide Bedürfnisse im Sinne eines akzeptierten Kompromisses realisieren.

### PRAXISTIPP

Die Lösungsfindung wird erleichtert, wenn

- darauf verzichtet wird, zu moralisieren oder zu verurteilen
- die Konzentration auf die gegenwärtige Problemstellung erfolgt (alte Probleme können jetzt nicht gelöst werden)
- Kritik nach Möglichkeit konstruktiv formuliert ist
- bei Unklarheiten oder Unverständnis gefragt statt interpretiert wird
- das Gegenüber bei der Lösung miteinbezogen ist.



Es wird deutlich, dass die genannten Punkte nur erreicht werden können, wenn wir die andere Person respektieren und auf ihre Art eingehen, die Situation zu betrachten. Lösungsorientierte Kommunikation ist ein Win-Win-Konzept. Beide profitieren davon.

Nicht jedes Problem muss mit Sorgfalt seziert und präsentiert werden, da dies leicht in die Suche nach Schuldigen mündet. Oft ist ein pragmatisches Vorgehen angebracht. Beispielsweise bei Unklarheiten nachfragen, Wünsche direkt anbringen – mehr Leichtigkeit und Spontaneität ins Gespräch einbringen. Auf der anderen Seite erledigt sich manches Problem, wenn wir darüber geschlafen haben.

## 1.7 Lösungsorientierte Haltung

Wir nehmen eine andere Sichtweise, eine andere Haltung ein, wenn wir uns nicht vorrangig mit den Ursachen eines Konflikts oder eines Problems beschäftigen. Wir konzentrieren uns schwerpunktmässig darauf, bewusst zu machen, was statt der schwierigen Situation möglich wäre. Die Erfahrung zeigt, dass die Motivation, etwas anders zu tun als bisher, in einem positiven Kontext wesentlich stärker entwickelt werden kann.

### Lösungsorientierung ist eine Haltung

Die Grundannahme lautet: Wir nehmen eine andere Sichtweise, eine andere Haltung ein, wenn wir uns nicht vorrangig mit den Ursachen eines Problems beschäftigen, sondern uns stattdessen auf eine Verbesserung, eine Lösung orientieren.



Die Suche nach Lösungen ist eine vorwärtsgerichtete Strategie. Im Auflisten der Problempunkte oder gar bei der Suche nach Schuldigen sinkt die Energie rasch ab. Dies spüren nicht nur diejenigen, die sich in einer schwierigen Situation verstrickt haben, sondern auch die, die das Gespräch führen. Es entsteht eine belastende Atmosphäre. Wenn wir uns vorrangig mit dem Problem beschäftigen, können Konflikte und Probleme eine regelrechte Sogwirkung erzeugen. Demotivation ist oft die Folge. Die Stimmung kann von Aussichts- oder Hilflosigkeit geprägt sein. Auf Lösungsvorschläge kommt dann nicht

selten die Antwort: «Das haben wir alles schon ausprobiert!» Die Fokussierung auf die Unlösbarkeit der schwierigen Situation verstärkt sich. Beschäftigen wir uns hingegen mit Lösungen oder Visionen, richten wir den Blick nach vorne und nützen die belebende Energie der erlebten Erfolge. Das Gespräch wird angeregt.

Oftmals meinen wir, dass wir der betroffenen Person, die das Anliegen vorbringt, besonders gerecht werden, wenn wir uns ausführlich mit deren Problemen oder ihrer schwierigen Situation beschäftigen. Fragen nach dem «Warum» und den Ursachen erhalten dann grosses Gewicht. Wir meinen also fälschlicherweise, dass die Dauer und die Intensität der Analyse etwas mit der Anerkennung der Person oder ihres Anliegens zu tun hat. Die lösungsorientierte Gesprächshaltung konzentriert sich auf die Beschreibung und das Benennen des Anliegens. Die Anerkennung besteht darin, dass die Schwere und Bedeutung der Situation, wie sie erlebt wird, gewürdigt wird. «Ich kann nachvollziehen, dass diese Situation unangenehm für Sie ist, darum sollten wir rasch einen Ausweg finden.» Die Anerkennung der realen Schwierigkeit einer Situation ist der Boden für eine weitere Gesprächsbereitschaft. Die am Gespräch Beteiligten erfahren, dass sie als Personen mit ihren Anliegen verstanden und ernst genommen werden.

#### ZUSAMMENFASSUNG

Lösungsorientiert Gespräche zu führen beinhaltet, eine lösungsorientierte Haltung einzunehmen. Dabei liegt der Fokus auf dem Anpeilen eines erfolgreicherer Zustands als des bisherigen. Lösungsorientiertes Vorgehen konzentriert sich auf erfolgversprechende und realistische Ziele, die beschreiben, wohin es gehen soll. Es unterstützt die Suchprozesse der Beteiligten und vertraut auf ihr Fach- und Erfahrungswissen. Vorhandene Ressourcen werden sichtbar gemacht und fliessen in die Lösungssuche ein.