

Deeskalationsmanagement

Was können Sie in einer Gesprächssituation tun, wenn Ihr Gegenüber sich vor Wut, Ärger, Vorwürfen, Beschimpfungen oder Adrenalinstößen sehr stark echauffiert?

Was ist zu tun, wenn Ihr Gegenüber kalkweiß wird, keinen Ton mehr sagen möchte und eine mentale Blockade oder einen Kloß im Hals zu haben scheint?

Und welche Möglichkeiten haben Sie, wenn Ihr Gegenüber wie von der Tarantel gestochen aufspringt und das Zimmer verlassen will?

Sorgen Sie dafür, dass aus diesen heftigen, destruktiven Reaktionen wieder eine konstruktive Gesprächsatmosphäre entsteht!

Die drei oben genannten Reaktionsformen sind die archaische Schutzmuster unserer Vorfahren: **Kampf, Erstarrung** und **Flucht**. Diese Verhaltensweisen dienten dazu, in Gefahrensituationen zu überleben. Sie werden dem instinktiven Verhalten zugerechnet und entziehen sich weitestgehend einer bewussten Steuerung. Wenn Sie sich also über derartige unpassende Emotionen (bei Ihrem Gegenüber und vielleicht auch bei sich selbst) ärgern, denken Sie daran: Wir alle sind Nachfahren jener Hordenmenschen, die es über Jahrmillionen hinweg in jeder Generation geschafft haben, zu überleben und das fortpflanzungsfähige Alter zu erreichen. Und: Oftmals ist den Personen ein entsprechendes Verhalten im Nachhinein peinlich, denn es bedeutet ja, dass man sich nicht beherrschen konnte. Eine Fähigkeit, auf die in unserer Kultur großen Wert gelegt wird.

Aber nochmals, wir meinen zwar, bewusst denken und handeln zu können, aber vieles läuft dennoch nach unbewussten und entwicklungsgeschichtlich sehr alten Mustern ab. Akzeptieren Sie das. Menschsein heißt, über Qualitäten zu verfügen und Konflikte zu haben, die Maschinen nicht haben - und dazu gehören tatsächlich auch Emotionen.

Erkennen Sie Emotionen als das an, was sie sind, nämlich menschliche Reaktionen. Und für jede menschliche Reaktion gibt es eine plausible Intention.

Manchmal verschärft sich in einer solchen Gesprächssituation das "Klima", es eskaliert schrittweise oder auch sehr schnell und plötzlich. Der Ausweg aus der Verschärfung ist die Ent-Schärfung, also die Deeskalation. Von daher möchte ich den drei Verhaltensmustern, die möglich sind, wenn Menschen Menschen treffen, gerne eine weitere hinzufügen:

1. Gegen den anderen: Kampf
2. Weg von dem anderen: Flucht
3. Ohne den anderen: Erstarrung / sich tot stellen
4. Zusammen mit dem anderen: Kooperation

Geben Sie also Ihrem Gesprächspartner in einer konflikthaften Situation das Gefühl, dass es keine Veranlassung dafür gibt, gegen Sie anzukämpfen und

auch nicht, dass es bedrohlich für ihn werden wird, so dass er die Flucht ergreifen oder erstarren muss. **Machen Sie deutlich, dass es Ihnen um eine Kooperation geht und dass Sie gemeinsam schauen werden, wie eine gute Lösung zustande kommen kann.** Die Idee dabei ist, dass sich die gleiche Energie, die für die Destruktion aufgewendet wird, auch für konstruktives Schaffen nutzen und auch umwandeln lässt. Machen Sie es wie ein Kampfkunsttrainer, erlangen Sie die elegante Fähigkeit, Ihr Gegenüber dabei zu unterstützen, die negative Energie selbst zu entschärfen, bzw. sie in Lösungsenergie umzuwandeln. Wie sieht dies nun in der Praxis aus? Sie haben verschiedene Optionen.

Gewitter zum Abgewöhnen

Manchmal poltern Menschen gleich zu Beginn eines Gesprächs - aus einer rationalen Sichtweise betrachtet völlig unangemessen - los, sie beginnen sozusagen sofort mit ihren verbalen "Kampf"-Handlungen. Das ist nicht Ihr Niveau! Konkret heißt das: **Greifen Sie in derartiges Geschehen nicht ein!** Lassen Sie Ihr Gegenüber (direkt oder am Telefon) machen, was es will. Während das geschieht, schieben Sie Ihren Stuhl (tatsächlich oder in Gedanken) einen halben Meter zurück und betrachten die Szene in etwa so wie ein Zuschauer im Theater. Wenn es genügend gedonnert und geblitzt hat und sich erste Erleichterungen einstellen, oder wenn Ihr Gegenüber eine Atempause macht, was nach wenigen Sätzen oder einigen Minuten regelmäßig der Fall ist, **unterbrechen Sie!** Sie tun dies mit innerer und äußerer Zuwendung und Bestimmtheit. Wie auch bei den anderen Interventionen achten Sie darauf, dass Sie sich zu 100% durchsetzen. Stellen Sie nach der Unterbrechung folgende Frage:

„Sie haben ein Anliegen und möchten etwas erreichen, richtig? Dann wäre es aus meiner Sicht sinnvoll, damit ich Ihnen bestmöglichst helfen kann, wenn Sie mir in aller Ruhe Ihr Anliegen mitteilen würden. Denn so, wie Sie es gerade vorgetragen haben, fällt es mir schwer, Ihnen zu folgen. Wollen wir also gemeinsam schauen, wie Ihnen geholfen / was für Sie getan werden kann?“

Vulkanausbruch

Manchmal ist ein "unterirdisches Brodeln" bei dem Gesprächspartner tatsächlich wahrnehmbar. Wenn Sie merken, dass die Emotionen bei Ihrem Gegenüber kurz vor dem Ausbruch sind, lassen Sie sie einmal voll zum Ausbruch kommen. Damit bei einem Vulkanausbruch niemand zu Schaden kommt, müssen zuerst alle in Sicherheit gebracht werden. Sie sorgen für die Sicherheit, indem Sie den Rahmen vorgeben - sozusagen den Vulkan kontrolliert ausbrechen lassen.

Bsp.: „Ich merke, dass Sie sehr aufgebracht sind. Schießen Sie doch einfach mal los. Was liegt Ihnen auf dem Herzen? Die nächsten 5 Minuten gehören Ihnen ganz alleine. Ich werde Sie nicht unterbrechen und Sie können all die Dinge sagen, die Ihnen wichtig sind.“

Der klare Vorteil bei dieser Vorgehensweise ist, dass die Eskalationsspirale unterbrochen wird. Meist ist nach weniger als 7 Minuten die Luft raus. Dann können Sie beginnen, aus den genannten Vorwürfen und Mitteilungen die Wünsche und konkreten (zu klärenden) Anliegen heraus zu kristallisieren bzw. zu entwickeln.

Beispiele:

**„Ich habe folgende Themen herausgehört, die Ihnen wichtig sind...
Ich habe gerade Folgendes verstanden... und Ihr Anliegen ist es jetzt, ...
zu klären. Habe ich das so richtig verstanden?“
„Sie wünschen sich also...“**

Dampfkochtopf

Diese Methode ist sehr gut dafür geeignet, reguliert Dampf abzulassen und die Energiezufuhr abzustellen. So wird das Thema ganz langsam “runtergekocht” auf den Normalzustand.

Das bedeutet, dass jedes Mal, wenn starke Emotionen und Vorwürfe auftauchen, Sie einen klaren Rahmen setzen und so die Möglichkeit geben, sich diesem einen und konkreten Punkt zuzuwenden. Oftmals “schmeißen” Menschen in Konflikt- oder Beschwerdesituationen alles zusammen, verallgemeinern und nehmen nicht mehr differenziert wahr. Hier arbeiten Sie Stück für Stück und nacheinander die Themen ab. Die Emotionen sind von daher nicht mehr so geballt.

Konkret heißt das: Immer wenn Emotionen entstehen, die an hochroten Köpfen, erregten Stimmen oder zittrigen Händen erkennbar sind, gestatten Sie ein reguliertes Dampfablassen. Ihr Gegenüber bekommt von Ihnen die Erlaubnis, das zu sagen, was ihm auf der Zunge liegt. Aus dem Gesagten filtern Sie dann die Ideen, Anliegen und Wünsche heraus, die eine sachliche Lösung ermöglichen.

(Achten Sie darauf, dass es wirklich ein reguliertes Dampfablassen ist. Bedenken Sie: Sie haben die Gesprächsführung! Wenn plötzlich mehr “Dampf” abgelassen wird als erlaubt, unterbrechen Sie herzlich, aber bestimmt.)

**„OK, lassen Sie uns strukturiert vorgehen und bei Punkt xy beginnen.
Sie sagten...“**

„Dieser Punkt scheint Sie sehr zu bewegen. Lassen Sie uns hier einmal bleiben.“

**„Wenn ich Sie richtig verstanden habe, dann ist Ihnen bezüglich ...
wichtig, dass...“**

Energie umlenken

Lenken Sie doch einfach die destruktive Energie in konstruktive Lösungsenergie um. **Konkret bedeutet das:**

Bestätigen Sie Ihrem Gegenüber in einer Weise, die gut zu seinem

Sprachverständnis passt, **dass Sie seine Reaktion und auch die Heftigkeit der Reaktion zur Kenntnis genommen haben** - kleines, kaum merkliches Nicken abwarten - **und dass Sie daran erkennen, wie wichtig ihm (...)** (Schlüsselwort des Gegenübers) **ist**. Wieder abwarten, bis zustimmendes Lächeln kommt. **“Und vermutlich gibt es auch ein sehr konkretes Anliegen, das Sie erreichen wollen und weshalb Sie sich an mich wenden. Das wird Ihnen wahrscheinlich auch sehr wichtig sein, oder? Und damit Sie genau das erreichen, was Ihnen wichtig ist ...“** (dabei bedeutungsvoll schauen und eine kunstvolle Pause machen) „ ... **ist es zunächst wichtig, Folgendes zu klären.**“

Grundsätzliches:

Wie Sie in der konkreten Situation reagieren werden, wird wahrscheinlich von verschiedenen Faktoren wie z.B. ihrem Gegenüber, der Thematik, der eigenen Tagesform, etc. abhängen. Die oben aufgeführten Methoden stellen nur eine Anregung dar. Egal, was Sie letztlich machen, halte ich zwei Punkte für wesentlich.

1. Achten Sie auf Ihre eigene Verfassung. Sorgen Sie dafür, dass es ihnen gut geht und Sie Zugang zu Ihrem Selbstvertrauen und Ihrem Selbstbewusstsein haben. Der Rest kommt dann oftmals von selbst.
2. Geben Sie Ihrem Gegenüber das Gefühl, dass Sie für ihn offen sind und dass Sie ihn respektieren. Menschen können sachliche - auch wenn sie unüberwindbar oder nicht lösbar erscheinen - Auseinandersetzung grundsätzlich eher akzeptieren oder damit umgehen, wenn Sie sich als Mensch gut behandelt fühlen und ihnen ein Gefühl von Verständnis entgegengebracht wird.

Gesprächsführung in brenzligen Situationen

Menschen, die aufgebracht sind, die sich schlecht behandelt fühlen, eine Beschwerde haben etc., reagieren meistens nicht rational-besonnen, sondern emotional und sehr sensibel. Professionelles Beschwerdemanagement bedarf von daher im Umgang mit diesen Menschen ein gutes Fingerspitzengefühl. Dies ist zum Glück ganz leicht umzusetzen, wenn Sie sich an ein paar Regeln halten:

Regel Nr. 1: Geben Sie den Menschen die Möglichkeit, das zu sagen und im wahrsten Sinne des Wortes loszuwerden, was ihnen wichtig ist.

Regel Nr. 2: Hören Sie zu und geben Sie ihnen auch das Gefühl, dass Sie es tatsächlich tun.

Regel Nr. 3: Versuchen Sie nicht zu früh zu verstehen - lassen Sie sich informieren und erfragen Sie, was sie wirklich wissen wollen.

Fertigkeit des „Nicht-Wissens“

Für den Kunden ist es wichtig, dass er zunächst das los werden kann, was ihm wichtig ist. In dieser Phase, in diesem Zustand ist es einfach förderlich, ihn berichten zu lassen. Das hat zwei Effekte: Er hat das Gefühl, gehört, wahrgenommen und somit ernst genommen zu werden. Für Sie hat es den Vorteil, dass Sie alle relevanten Informationen bekommen, die Sie für eine Lösungsfindung benötigen.

Es hat sich in der Praxis die „Haltung des Nicht-Wissens“ bewährt. Sie besagt, dass Sie zunächst nichts über den aktuellen Ist-Zustand des Kunden wissen und auf seine Darstellung und seine Informationen angewiesen sind. Sie können diese Haltung des „Nicht-Wissens“ fördern, indem Sie in einen Zustand von Neugierde gehen. Mit Ihrem Verhalten drücken Sie dann aus, mehr über das vom Kunden Vorgebrachte erfahren zu wollen – OHNE eigene Meinungen und vorschnelle Einschätzungen. Sie sind neugierig und lassen sich informieren.

Zuhören

Die Haltung des „Nicht-Wissens“, beinhaltet auch, mit „nicht-wissenden Ohren“ zuzuhören. Damit ist gemeint, Sie müssen in der Lage sein, Informationen des Kunden ohne vorschnelle Verfälschung durch die eigene Erfahrung aufzunehmen.

Menschen hören in der Regel nie einfach nur zu, vielmehr reagieren sie mit eigenen Gedanken, Bildern, Vorstellungen auf das Gesagte. NUR, es ist schwer, zuzuhören, während ich gleichzeitig über das Gesprochene nachdenke und es mit meinen Erfahrungen, Werten und Vorstellungen bewerte und vergleiche.

Mit „nicht-wissenden Ohren“ hören heißt, darauf zu achten, was und wie der

Kunde etwas sagt, von was und wem er spricht und was ihm wichtig ist.

Fragen stellen

Zuhören ist eine prozessorientierte Fähigkeit, die voraussetzt, dass der Prozess in Gang ist. Innerhalb dieses Gesprächsprozesses kommt Ihnen die Aufgabe zu, Fragen zu formulieren und zu stellen, den Antworten zuzuhören und dann weitere Fragen zu formulieren und zu stellen. Am effektivsten hierbei ist es, wenn jede neue Frage aus der letzten und früheren Antwort des Kunden hervorgeht.

Fragen führen in der Regel zu Antworten. Fragen innerhalb eines Beschwerde- bzw. Konfliktgesprächs führen zu Informationen über das Problem, aber auch der Lösung.

Einzelheiten erfragen

Die Welt ist so reichhaltig und vielfältig, dass wir sie in ihrer Komplexität reduzieren müssen. Wir nehmen sehr subjektiv wahr, hören und sehen oftmals nur das, „was wir hören und sehen wollen“. Wir können gar nicht anders, wir verallgemeinern oder nehmen die Realität nur sehr verzerrt wahr. Gerade in Konfliktsituationen oder solchen, die zu einer Beschwerde geführt haben, neigen Menschen dazu, noch mal mehr subjektiver wahrzunehmen. Hier ist es wichtig, möglichst wieder an alle Informationen heranzukommen. Dies geschieht, indem Sie Fragen stellen, die eine beschreibende Klärung durch den Kunden bewirken. Sie sind eine Einladung, ganz konkret und genau mitzuteilen, wie genau sich z.B. die Ist-Situation darstellt, also worin genau das Problem besteht.

Einzelheiten erfragen Sie, indem Sie nach dem: **wer, was, wie, wann und wo genau** fragen.

Bsp.: „Es ist immer das Gleiche. Jedes Mal werde ich hier abgewiesen und bekomme diese unfreundlichen Auskünfte.“

Dies ist eine Aussage, die nur auf den ersten Blick konkret ist. Wollen Sie herausbekommen, bzw. ihren Kunden dabei unterstützen, zu klären, was genau „Jedes Mal das Gleiche“ bedeutet, bzw. was geschehen ist, dass er als ebensolches bezeichnet, dann brauchen Sie mehr Informationen.

Um was genau geht es?

Was genau ist immer das Gleiche?

Was ist geschehen? Was war Ihr Anliegen und wie genau war der Ablauf?

Wer genau hat Sie abgewiesen und was für eine Auskunft haben Sie bekommen?

Offene Fragen

Im Gegensatz zu geschlossenen Fragen, die eher harte Fakten erfragen, eröffnen offene Fragen das Wahrnehmungsfeld und erfragen die Einstellungen, Gedanken, Sichtweisen etc. des Kunden.

Bsp.: „Erzählen Sie mir doch mehr von dieser Situation! Erzählen Sie mir etwas vom Ablauf! Inwiefern war die Auskunft unfreundlich?“

Zusammenfassen

Zusammenfassen heißt, dass Sie von Zeit zu Zeit Rückmeldungen über das geben, was der Kunde gesagt hat

„Um sicherzugehen, dass ich Sie auch richtig verstanden habe...“

„Ich darf noch mal zusammenfassen... Ist das richtig so?“

Non-verbales Verhalten

Die Haltung des „Nicht-Wissens“ ist durch die Fähigkeit gekennzeichnet, neugierig auf den Kunden zu sein und sich auf eine Respekt, Aufmerksamkeit und Wertschätzung ausdrückende Art und Weise informieren zu lassen. Dies können Sie sowohl verbal, wie auch nonverbal zum Ausdruck bringen:

- 1 In einer dem Thema und dem Kunden angemessen Sprache und angemessenen Tonfall sprechen
- 2 Augenkontakt
- 3 Gelegentliches Nicken
- 4 Sich verändernde Mimik, als Reaktion auf das Gesagte
- 5 Lächeln, wo es angemessen ist
- 6 Gelegentliche Gestik mit den Händen
- 7 Moderate Redeanteile
- 8 Schweigen nutzen und aushalten

Die positive Absicht hinter dem Verhalten

Ich gebe zu, dass folgende Hypothese auf den ersten Blick ungewöhnlich ist. Sie ist so etwas wie meine Rescue-Tropfen, deren Wirkung ich mir rational auch nicht erklären kann, aber ich spüre danach Linderung. Das Prinzip der positiven Absicht hinter dem Verhalten löst eine Beschwerde nicht unmittelbar, aber es führt zu einer Veränderung der Einstellung und somit dann auch des Verhaltens.

Das Prinzip der positiven Absicht geht davon aus, dass hinter jedem Verhalten, das ein Mensch in einer bestimmten Situation zeigt, eine positive Absicht steht. Das heißt, Menschen verhalten sich nicht einfach „nur so“. Verhalten ist immer zielgerichtet. Es gibt immer einen Grund für dieses Verhalten (der der handelnden Person nicht immer bewusst sein muss). Das bedeutet, dass auch hinter jedem für andere schmerzhaftem, schädigendem oder gedankenlosem Verhalten in der Situation, in der es gezeigt wurde, eine positive Absicht für die handelnde Person zugrunde lag. Es erfüllte somit eine positive Funktion, unabhängig von möglichen negativen Nebenwirkungen oder moralischen Bewertungen.

Wer nach diesem Prinzip handelt, geht davon aus, dass jeder Mensch zu jedem Zeitpunkt aufgrund von Vorerfahrungen, für ihn schlüssigen Motiven sowie erlernter und vererbter Fähigkeiten so handelt, wie er handelt. Praktisch lassen sich mit dieser Sichtweise Situationen entschärfen, in denen Menschen sich in einer Weise verhalten, die von anderen mit Stirnrunzeln quittiert werden, so dass sie sich fassungslos fragen: „Wie kann man nur so etwas tun?“ Die zentralen Fragen lauten:

- **Wofür könnte es möglicherweise wichtig gewesen sein?**
- **Welche Absicht, welches Bedürfnis könnte diesem Verhalten stehen?**
- **Was wird durch ihr Verhalten eventuell sichergestellt?**
- **Was könnte die Person damit erreichen wollen?**

Die oben genannten Fragen sind nicht zu verwechseln mit der klassischen Warum-Frage, die in den meisten Fällen eine Mischung aus Vorwürfen, Abwehrhaltungen und Rechtfertigungen zur Folge hat.

Die Kunst bei den oben genannten Fragen ist die innere Haltung. Machen Sie sich bewusst, dass es für das Verhalten Ihres Gegenübers eine plausible, rationale, emotionale, charakterliche oder habituelle Absicht gibt. Sorgen Sie dafür, dass diese zum Vorschein kommen kann – es wird der Ausstieg aus einer Negativspirale sein und Ihre Eintrittskarte in die Lösungsspirale.

Anmerkung: Nicht jedes Verhalten ist alleine dadurch, dass dahinter eine positive Absicht steht, automatisch auch akzeptabel. Ein beleidigendes und verletzendes Verhalten, auch wenn es in der Situation eine Schutzfunktion für die handelnde Person hatte, wird dadurch nicht legitimiert! Die Hypothese der

positiven Absicht ermöglicht jedoch eine andere Sichtweise auf das Verhalten und auf die Person, die manchmal etwas Versöhnliches hat. Es ist die klare Trennung von Person und Verhalten, die neue Lösungsmöglichkeiten eröffnet.