

Thomas Koepf, Stephanie Reckhaus, Claudia Vortmann

# ERFOLGREICHE KOMMUNIKATION IN DER AUSLÄNDERBEHÖRDE

PRAXISBEZOGENE TIPPS FÜR TYPISCHE GESPRÄCHSSITUATIONEN

GEFÖRDERT DURCH:



Niedersächsisches Ministerium  
für Soziales, Gesundheit  
und Gleichstellung



Rheinland-Pfalz  
MINISTERIUM FÜR FAMILIE,  
FRAUEN, JUGEND, INTEGRATION  
UND VERBRAUCHERSCHUTZ

# Inhalt

<b>Vorwort .....</b>	<b>2</b>
<b>1. Ausgangssituation, Aufbau und Inhalt der Publikation.....</b>	<b>3</b>
1.1 Ausgangssituation .....	3
1.2 Aufbau und Inhalt .....	4
<b>2 Gesprächssituationen richtig deuten.....</b>	<b>5</b>
2.1 Die Asymmetrie der Gesprächssituation berücksichtigen.....	5
2.2 Motive für Kundenverhalten besser einschätzen .....	6
2.3 Sachliche und emotionale Aspekte in der Kommunikation trennen .....	9
2.4 Entstehende Konflikte erkennen.....	12
<b>3 Gesprächssituationen bewusst beeinflussen .....</b>	<b>13</b>
3.1 Dem Gespräch einen guten räumlichen Rahmen geben.....	13
3.2 Den Gesprächsstart gut gestalten .....	14
3.3 Körpersprache, Tonfall und Mimik einsetzen .....	15
3.4 Lösungsorientierte Sprache verwenden.....	16
3.5 Ich-Botschaften senden .....	17
3.6 Aktiv Zuhören.....	18
3.7 Reizformulierungen vermeiden .....	19
3.8 Hot Buttons im Griff haben .....	21
3.9 Empfängerorientiert kommunizieren.....	22
<b>4 In schwierigen Gesprächssituationen richtig reagieren .....</b>	<b>23</b>
4.1 Konflikte lösen.....	23
4.2 Auf emotionale Grenzsituationen reagieren .....	23
4.3 Auf Provokationen, Beleidigungen, Drohungen bewusst antworten.....	25
4.4 Respektlosem Verhalten gegenüber Frauen begegnen .....	27
<b>5 Negative Gesprächssituationen besser verarbeiten .....</b>	<b>28</b>
5.1 Kurze Auszeit nehmen .....	28
5.2 Erwartungen an Situationen ändern .....	28
5.3 Situationen neu bewerten.....	29
5.4 Negative Erlebnisse gedanklich abhaken .....	31
5.5 Lernen und sich wappnen für künftige Gesprächssituationen.....	32
<b>Impressum .....</b>	<b>37</b>

## Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser,

von Juni 2015 bis Juni 2017 hat das Institut für Sozialpädagogische Forschung Mainz (ism) gGmbH das Projekt „Ausländerbehörden 2015-2017. Stärkung der Willkommenskultur in Niedersachsen und Rheinland-Pfalz“ durchgeführt, welches aus dem Asyl-, Migrations- und Integrationsfonds (AMIF) der Europäischen Union sowie durch die für Integration und Teilhabe zuständigen Ministerien der Länder Niedersachsen und Rheinland-Pfalz finanziert wurde. Im Rahmen dieses Projekts fanden zwischen November 2016 und Juni 2017 insgesamt zwanzig Trainingsveranstaltungen zum Thema „Erfolgreiche Gestaltung von Kundenkontakten in der Ausländerbehörde“ statt. Ausgangspunkt war die in vielen Gesprächen entwickelte Idee, Ausländerbehörden ein ganz spezifisch auf ihre Arbeitssituation zugeschnittenes Training anzubieten, das viel Raum für die Erfahrungen und Wünsche der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter lassen würde. So sollte die Kompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gestärkt werden, die oftmals schwierigen Gesprächssituationen in einer Ausländerbehörde zu ihrem eigenen Nutzen wie auch zum Nutzen ihrer Kundinnen und Kunden besser zu gestalten. Mit dem in Köln ansässigen Institut Dr. Müller haben wir für die Umsetzung dieses Konzepts einen guten Kooperationspartner und mit Frau Monique Liyanage und Frau Raphaela Yomha zwei sehr erfahrene und kompetente Trainerinnen gewonnen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus insgesamt 22 Ausländerbehörden in Niedersachsen und Rheinland-Pfalz nahmen schließlich an den Trainings teil. Die mündlichen und schriftlichen Seminarbewertungen durch die Teilnehmer/innen haben gezeigt, dass die Trainings eine äußerst positive Resonanz fanden.

Die vorliegende Publikation ist aus dieser Trainingsreihe entstanden. Um das Material hierfür zu sammeln, haben die Autor/innen an einigen Trainings – mit Einwilligung der jeweiligen Ausländerbehörden – als „stille Beobachter/innen“ teilgenommen. Die Publikation wurde in der Annahme erstellt, dass Sie, die diese Broschüre lesen, auf ähnliche Herausforderungen in Ihren tagtäglichen Gesprächssituationen in der Ausländerbehörde (und nicht nur dort) treffen, wie sie in dieser Publikation beschrieben sind. Sie finden darin Anregungen, die Sie unmittelbar auf Ihre Arbeitspraxis anwenden können. Dies wird die Kommunikation in der Ausländerbehörde nicht schlagartig verändern. Vielleicht hilft aber der eine oder andere Hinweis, die Kommunikation bewusster und damit besser zu gestalten, damit sowohl Sie als auch Ihre Kundinnen und Kunden – auch bei schwierigen Themen – mit einem „guten Gefühl“ aus dem Gespräch gehen. Vielleicht können Sie sich im Laufe der Zeit einen „Werkzeugkoffer“ an Gesprächstechniken zusammenstellen, um sich in den unterschiedlichen Situationen daraus zu bedienen.

Auch wenn wir hoffen, dass sich diese Publikation als nützlich erweist – sie kann nicht die aktive Teilnahme an einem Training ersetzen, in dem Sie Techniken und Tipps einüben können, die sich dann sehr viel einfacher auf reale Gesprächssituationen übertragen lassen.

Unser Dank geht an das Institut Dr. Müller für die gute Kooperation bei der Organisation und Durchführung der Trainings. Unser Dank gilt ferner den Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Trainings, die sich an unserer Anwesenheit nicht störten und dadurch diese Publikation erst ermöglichten.

# 1. Ausgangssituation, Aufbau und Inhalt der Publikation

## 1.1 Ausgangssituation

Die Arbeit in der Ausländerbehörde ist nicht nur fachlich sehr anspruchsvoll. Sie stellt an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch hohe Anforderungen im Hinblick auf ihre Kommunikationsfähigkeit. Denn der Anspruch einer serviceorientierten Ausländerbehörde, die Kontakte mit den Kundinnen und Kunden für alle Beteiligten zufriedenstellend zu gestalten, trifft auf eine Reihe von Herausforderungen. Dazu gehört unter anderem, dass

- die Kommunikationssituation sehr asymmetrisch ist, da der Inhalt und das Ergebnis der Gespräche nicht „auf Augenhöhe“ ausgehandelt werden, sondern letztlich die Ausländerbehörde Entscheidungen trifft, die für die Lebenssituation der ausländischen Kundinnen und Kunden unter Umständen gewaltige Konsequenzen haben,
- Kundinnen und Kunden dadurch oftmals andere Standpunkte zu ihrem Anliegen haben als die Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter und so Konflikte entstehen, die bei falscher Reaktion eskalieren können,
- Mitarbeiter/innen und Kund/innen oft unterschiedliche Kommunikations- und Verhaltensstile haben, die zu Missverständnissen führen können,
- die Kommunikation teilweise durch Sprachbarrieren und unterschiedliche kulturelle Prägungen erschwert wird,
- eine manchmal misslingende Kommunikation die hohe Stressbelastung der Mitarbeiter/innen noch fördert, was sich wiederum negativ auf die Kundenkommunikation auswirken kann.

Sofern Ausländerbehörden, mit denen wir zusammenarbeiteten, an interkulturellen Trainings teilgenommen hatten, sahen sie darin keinen großen Nutzen. Denn diese wären nicht auf den spezifischen Arbeitskontext einer Ausländerbehörde ausgerichtet gewesen und hätten nur einen kleinen Teil der Kommunikationskompetenz vermittelt, die man für den Umgang mit den genannten Herausforderungen benötigte.

Dies war der Ausgangspunkt für unser Trainingsangebot „Erfolgreiche Gestaltung von Kundenkontakten in der Ausländerbehörde“. Es bestand aus vier thematisch abgegrenzten Modulen, deren Inhalte konkreten Bezug auf die Arbeitssituation einer Ausländerbehörde nahmen.

- In Modul 1 „Erfolgreiche Kommunikation in der Ausländerbehörde“ sollte aufgezeigt und eingeübt werden, wie in verschiedenen Gesprächssituationen Missverständnisse und Spannungen vermieden werden können und eine produktive Gesprächsatmosphäre hergestellt werden kann.
- In Modul 2 „Vermeidung und Entschärfung von Konflikten in der Ausländerbehörde“ sollte bezogen auf typische Konfliktsituationen ein Verhaltensrepertoire vermittelt werden, um damit Konflikte besser bewältigen zu können.
- In Modul 3 „Umgang mit mangelnder Akzeptanz von Mitarbeiterinnen der Ausländerbehörde“ sollten diese konkrete Reaktionsmöglichkeiten für Situationen erwerben, in denen sie aufgrund von anderen Rollenbildern von Kunden auf Ablehnung treffen.
- In Modul 4 „Umgang mit Stress und Belastungen in der Ausländerbehörde“ sollten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer u.a. praktische Hinweise erhalten, wie Stressphänomene, die aus der Kommunikationssituation resultieren, vermieden und/oder besser bewältigt werden können.

Im Zentrum der Trainings stand die Bearbeitung der Praxiserfahrungen der teilnehmenden Ausländerbehörden, die sie im Vorfeld und im Training selbst äußerten. Entsprechend viel Zeit war für die Fallreflexion und für praktische Übungen vorgesehen, damit der Transfer auf den eigenen Arbeitsalltag bereits im Training beginnen konnte.

Unmittelbares Ziel der Trainings war die Stärkung der Kompetenz der Teilnehmerinnen und Teilnehmer, den Verlauf einer Gesprächssituation bewusster und damit besser zu steuern. Damit sollte ein Beitrag geleistet werden, die Kundenorientierung wie auch die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Ausländerbehörde zu verbessern.

## 1.2 Aufbau und Inhalt

Diese Publikation beschränkt sich grundsätzlich auf die Beschreibung von Erfahrungen, Kommunikationstechniken, Methoden und Verhaltenstipps, die in den Trainingsveranstaltungen besprochen wurden. Eine „Vorauswahl“ ist dabei allein schon dadurch gegeben, dass die Autor/innen nur an einigen der 20 Trainings teilgenommen haben und damit die Inhalte aus den übrigen Trainings nicht kennen. Die in die Publikation aufgenommenen Inhalte decken somit natürlich nur einen Bruchteil dessen ab, was grundsätzlich in eine solche Publikation Eingang finden könnte. Auf der anderen Seite gehen wir aber davon aus, dass die Publikation nicht singuläre Erfahrungen aus einzelnen Ausländerbehörden aufgreift, da in den von uns besuchten Trainings häufig von vergleichbaren Gesprächssituationen berichtet wurde und ähnliche Themen diskutiert wurden.

Die Publikation ist nicht nach den Themen der vier Module der Trainings gegliedert. Stattdessen beziehen sich die einzelnen Kapitel auf unterschiedliche Anforderungen und Aspekte für eine gelingende Gestaltung von Kommunikation in der Ausländerbehörde. Diese Anforderungen und Aspekte sind zu vier großen Blöcken zusammengefasst:

- Gesprächssituationen richtig deuten
- Gesprächssituationen bewusst beeinflussen
- In schwierigen Gesprächssituationen richtig reagieren
- Negative Gesprächssituationen besser verarbeiten

Der Einstieg in die einzelnen Kapitel erfolgt jeweils so, wie auch der Einstieg in die Diskussionen und Übungen in den Trainings selbst erfolgte: mit einer Gesprächssituation aus der Ausländerbehörde, die nicht so verlief, wie dies wünschenswert gewesen wäre. Diese stammen in der Regel aus jenen Trainings, an denen die Autor/innen teilnahmen. Manchmal haben wir unsere Aufzeichnungen dazu redaktionell bearbeitet oder ähnliche Situationen aus verschiedenen Trainings neu zusammengefügt, damit der darzustellende Aspekt deutlicher zutage tritt. Wenn in den Trainings zwar hilfreiche Techniken und Methoden zur Sprache kamen, nicht jedoch eine dazu passende reale Gesprächssituation, haben wir uns erlaubt, diese zu „erfinden“, um der Publikation dadurch eine einheitliche Struktur zu geben. Letztlich sollen die orange hinterlegten Fallbeispiele nur veranschaulichen, was schwierige Gesprächssi-

tuationen ausmachen kann und warum Gespräche manchmal ungewollt einen negativen Verlauf nehmen können.

Nach diesem Einstieg folgen Erläuterungen zu dem in der Kapitelüberschrift genannten Thema, praktische Tipps, die Beschreibung von Methoden und Techniken, die man in diesem Kontext einsetzen kann, oder auch vertiefende Erläuterungen zu Kommunikationsmodellen und Erklärungsansätzen. In manchen Kapiteln wird nochmals auf die anfangs geschilderte Gesprächssituation Bezug genommen. Manche Methoden und Modelle werden – unter Berücksichtigung zusätzlicher Quellen – etwas ausführlicher dargestellt und in diesem Fall durch einen blau hinterlegten Kasten gekennzeichnet. Entsprechend des stark praxisorientierten Charakters dieser Publikation haben wir auf die Darstellung von Grundlagenwissen zur Erklärung menschlicher Kommunikation – verbunden mit Namen wie z.B. Friedemann Schulz von Thun oder Paul Watzlawick – verzichtet. So wie die Themen der einzelnen Kapitel in den Trainings unterschiedliches Gewicht hatten, sind auch die Kapitel unterschiedlich umfangreich.

Sie werden bei der Lektüre hin und wieder auf die folgenden Symbole stoßen. Diese weisen Sie hin auf



konkrete Tipps, die in einer Gesprächssituation angewendet werden können,



Dinge, auf die Sie besonders achten sollten,



weiterführende oder vertiefende Reflexionsfragen.

## 2 Gesprächssituationen richtig deuten

### 2.1 Die Asymmetrie der Gesprächssituation berücksichtigen

Wenn im Alltag gegensätzliche Interessen aufeinander treffen, müssen die Beteiligten miteinander „verhandeln“. Je nachdem, wie diese Verhandlung geführt wird, wird dies zu einem jeweils anderen

Ergebnis führen, wie folgendes in Kommunikationstrainings häufig verwendetes Beispiel illustrieren soll.

#### Streit um die Orange

Von zwei Geschwistern möchte unbedingt jedes eine Orange. Im Obstkorb liegt nur noch ein Exemplar, und es ist Sonntag, so dass keine weiteren Orangen gekauft werden können. Die Geschwister müssen also verhandeln. Folgende Ergebnisse sind dabei möglich:

Die Orange wird geteilt und der Bruder und die Schwester bekommen jeder eine Hälfte. Das ist besser als nichts, aber auch nicht die Wunschlösung für beide – ein klassischer Kompromiss.

Die Schwester verzichtet auf die Orange und überlässt sie ihrem Bruder. Oder die Schwester setzt ihrem Bruder so lange zu, bis er ihr die ganze Orange gibt. Die Haltungen der Konfliktpartner unterscheiden sich, aber das Ergebnis ist das Gleiche: Einer gewinnt, der andere verliert – eine „Win-loose-Situation“.

Bruder und Schwester verzichten, gönnen aber auch dem Anderen die Orange nicht; die Orange bleibt im Korb. Die Haltung „Egal wie, aber DU bekommst die Orange nicht“ führt zu einem „Loose-loose-Ergebnis“ – beide verlieren.

Zu Beginn der Verhandlung fragt die Schwester den Bruder: „Was möchtest du mit der Orange machen? Wofür brauchst du sie?“ Der Bruder antwortet: „Ich habe Durst, ich will den Saft trinken.“ Die Schwester: „Ich will einen Kuchen backen, ich brauche nur die Schale.“

Die Lösung liegt auf der Hand: Das Fruchtfleisch wird ausgepresst, und der Saft löscht den Durst der Bruders. Die Schwester nimmt die Schale und backt ihren Kuchen. Beide bekommen also, was sie gewünscht hatten und beide gewinnen – die berühmte „Win-win-Situation“.

Der Kompromiss ist im Alltag wahrscheinlich der häufigste Ausgang von Konflikten. Oft sind die Parteien sogar einigermaßen zufrieden mit der Lösung, weil sie keine andere Möglichkeit sehen und froh sind, nicht ganz leer ausgegangen zu sein. Die Ideallösung stellt die Win-win-Situation dar. Hier wird versucht zu verstehen, was dem Gegenüber wichtig ist und was man ihm anbieten kann, um seine Bedürfnisse mit den eigenen in Einklang zu bringen. Das ist nicht immer möglich, denn oft fehlt die Zeit für einen intensiven Austausch oder die Gesprächspartner unterliegen äußeren Zwängen, die ihre Verhandlungsposition beeinflussen.

Beides ist in der Ausländerbehörde häufig der Fall. Zum einen arbeiten die meisten Ausländerbehörden unter enormem Zeit- und Termindruck, so dass längere Beratungsgespräche nicht ohne weiteres durchführbar sind. Zum anderen finden die Verhand-

lungsmöglichkeiten ihre Grenzen in den rechtlichen Vorgaben, wenn es um aufenthaltsrechtliche Entscheidungen geht. Mit Ihren Entscheidungen greifen Sie unter Umständen elementar in die Lebenssituation von Menschen ein. Im Beispiel oben würde dies bedeuten, dass Sie der anderen Person aufgrund Ihrer Machtposition die Orange einfach wegnehmen können. Dass Sie nicht aus eigenem Gutdünken Entscheidungen treffen, sondern aufgrund rechtlicher Bestimmungen, macht Sie aus Sicht der Kundinnen und Kunden, bei denen es um existentielle Dinge wie ihr Bleiberecht in Deutschland geht, nicht weniger „machtvoll“. Was für Sie eine von vielen rechtlich begründeten Sachentscheidungen ist, kann für einen Kunden oder eine Kundin eine höchst emotionale Lebensentscheidung sein.

Diese Asymmetrie wirkt sich auf das Kommunikationsverhalten zwangsläufig aus. Wie sich dies aus-

wirkt, kann sehr unterschiedlich sein. Ein Gespräch kann bestimmt sein von Ängsten, ggf. kann in einer für den Kunden so existentiellen Situation auch das Aggressionspotenzial zunehmen. Kundinnen und Kunden versuchen, Sachverhalte in einem für sie möglichst günstigen Licht darzustellen, um sich in eine bessere Verhandlungsposition zu bringen und doch noch zumindest einen Teil der „Orange“ für sich zu sichern.

Grundsätzlich ist es für den Verlauf eines Gesprächs förderlich – soweit die Spielräume dies erlauben –, ein fairer „Verhandlungspartner“ zu sein. Wenn es wenig zu verhandeln gibt, ist es hilfreich, sich bei der

Bewertung eines Kommunikationsverhaltens und bei Ihren Reaktionen darauf bewusst zu sein, dass es für eine Kundin oder einen Kunden möglicherweise um sehr viel geht. Das hat keinen Einfluss auf die Entscheidungen, die Sie zu treffen haben, vielleicht aber auf die Art, wie Sie einem solchen Kunden oder einer Kundin begegnen. Das Bemühen, die Perspektive des anderen zu berücksichtigen und Verständnis für seinen Standpunkt zu zeigen – den Sie natürlich nicht teilen müssen – nimmt häufig schon die Schärfe aus einem Konflikt.

Mögliche Gesprächstechniken für solche Situationen werden in den Kapiteln 3 und 4 beschrieben.

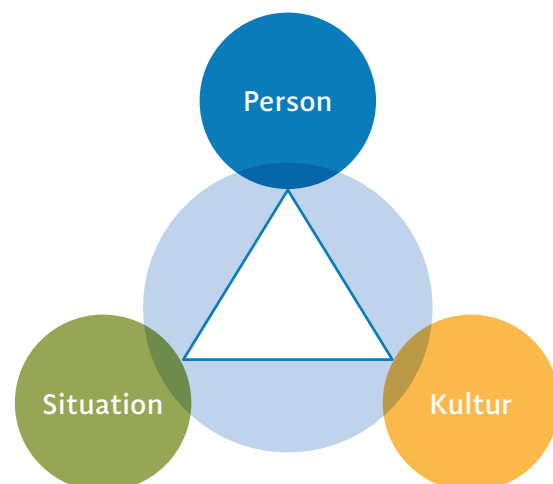
## 2.2 Motive für Kundenverhalten besser einschätzen

Menschen versuchen Erfahrungen mit Hilfe ihrer – auch kulturell geprägten – Werte, Normen und Erklärungsmuster zu interpretieren und zu erklären. Das gilt auch für Verhaltensweisen von anderen Menschen, beispielsweise in Konfliktsituationen. Häufig werden dabei aber nur einzelne Faktoren, die das Verhalten des Gegenübers beeinflussen, berücksichtigt. Es besteht die Gefahr, Motive falsch zu deuten und daraufhin in einer Weise zu reagieren, durch die sich ein Konflikt weiter verschärft.

Bei der Deutung des Verhaltens von Menschen mit Migrationshintergrund wird beispielsweise häufig der kulturelle Hintergrund als Erklärung herangezogen. Andere Gründe, die in bestimmten Persönlichkeitseigenschaften, der jeweiligen Situation oder dem Kontext der Begegnung begründet liegen, bleiben dagegen unberücksichtigt. Genauso ist es möglich, dass das Verhalten einer Person allein auf ihre Charaktereigenschaften zurückgeführt wird und ihre kulturelle Prägung und andere Aspekte bei der Beurteilung außen vor bleiben.

Wie die nachstehend dargestellten Gesprächssituationen zeigen, kann eine falsche oder verkürzte Interpretation von Verhaltensmotiven Auslöser für Missverständnisse und Konflikte sein. Daher hilft es, sich diese meist ungesteuert ablaufenden Prozesse bewusst zu machen, den eigenen schnellen Urteilen zu misstrauen und sie zu hinterfragen.

Nützlich für die Analyse einer Gesprächssituation ist das „Dreieck Person-Situation-Kultur“<sup>1</sup>. Dieses soll dazu anregen, verschiedene mögliche Faktoren zu beleuchten und sich ins Bewusstsein zu rufen, dass es meist nicht nur eine Erklärung für ein bestimmtes Verhalten gibt, sondern dieses komplexe und vielfältige Gründe haben kann. Natürlich können Sie als Sachbearbeiter oder Sachbearbeiterin unmöglich alle potentiell relevanten Aspekte in der Situation eines Kunden oder einer Kundin kennen, ebenso wenig die kulturellen Besonderheiten in all ihren Herkunftsländern. Das grundsätzliche Wissen, dass es solche Unterschiede gibt, hilft aber schon weiter, offener mit einer Situation umzugehen und keine vorschnellen Bewertungen vorzunehmen.



Dreieck Person-Situation-Kultur

<sup>1</sup> Schaubild nach „Interkulturelle Grundsensibilisierung mit Schwerpunkt Asyl & Flucht. Schulungshandbuch für Trainerinnen und Trainer“, S. 26. Hrsg.: IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung bei VIA Bayern e.V., München, 2015

## „Was soll das, mich einfach zu duzen?“

Der Sachbearbeiter Helmut Meier empfängt einen Kunden aus Eritrea, der erst seit einigen Monaten in Deutschland lebt. Der Kunde liest das Namensschild auf dem Schreibtisch des Sachbearbeiters und spricht ihn mit „Helmut“ an. Der Sachbearbeiter ist irritiert und zunehmend verärgert. Er empfindet das Verhalten des Mannes als unhöflich und distanzlos. Er führt das Gespräch sachlich fort, wird im Ton aber zunehmend kälter und distanzierter. Der Kunde nimmt dies wahr und versucht, die Nähe wieder herzustellen, indem er den Sachbearbeiter noch öfter bei seinem Vornamen nennt und näher an ihn heranrückt. Herr Meier beendet das Gespräch so schnell wie möglich.

Herr Meier ist höchst unzufrieden mit dem Verlauf des Gesprächs. Er möchte, dass seine Kundengespräche für beide Seiten möglichst stressfrei ablaufen. Er macht sich anhand des Dreiecks Person-Situation-Kultur bewusst, dass auch andere Faktoren als die vermeintlichen Persönlichkeitseigenschaften des Kunden – „unhöflich“ und „aufdringlich“ – für dessen Verhalten eine Rolle spielen könnten.

Bei seiner Analyse helfen Herrn Meier Fragen wie diese:

- Was weiß ich über die Person? Wie ist die persönliche Situation des Kunden (Aufenthaltsstatus, Familie, Sicherung des Lebensunterhalts etc.)?
- Wie ist die Situation, in der unser Gespräch stattfindet? Erfolgt es unter Zeitdruck? Wie ist meine Gemütslage?
- Welchen kulturellen Hintergrund hat der Kunde? Könnten seine gewohnten Kommunikationsregeln andere sein als meine? Welche Werte verbergen sich vielleicht hinter seinen Reaktionen?
- In welchem Kontext bewegen wir uns? Welches Anliegen hat der Kunde? Wie abhängig ist er von meinem Wohlwollen?

Wahrscheinlich wird Herr Meier all diese Fragen nicht erschöpfend beantworten können. Im hektischen Arbeitsalltag fehlt dazu häufig die Zeit. Ebenso werden nicht alle Informationen zur Verfügung stehen, die zu einer vollständigen und korrekten Analyse notwendig wären.

Aber Herr Meier weiß, dass der Kunde noch im Asylverfahren ist. Er kann also vermuten, dass der Kunde durch seine Art der Kommunikation versucht, „seinem“ Sachbearbeiter für sich zu gewinnen und ihn positiv zu stimmen, indem er eine persönliche Beziehung zu ihm aufzubauen versucht. Dies steht im

Gegensatz zu den von gesetzlichen Regelungen und formalen Abläufen geprägten Prozessen in der Ausländerbehörde. Und es widerspricht den Gepflogenheiten der Kommunikation in einer formellen und geschäftlichen Situation, in der Herr Meier sich aus seiner Perspektive befindet.

Herr Meier kommt zu dem Schluss, dass er die persönlichen Eigenschaften des Mannes überbewertet und andere Aspekte vernachlässigt hat. Diese Erkenntnis hilft ihm, Verständnis für den Kunden zu entwickeln und seinen Ärger, der seine Reaktion gegenüber dem Kunden bestimmt und seinen Arbeitstag negativ beeinflusst hat, zu überwinden.

Herr Meier überlegt, was ihm helfen könnte, solche Situationen in Zukunft zu vermeiden: Er vergegenwärtigt sich, dass die Art und Weise, wie Menschen kommunizieren, kulturell geprägt ist und je nach ihren Anliegen und Zielen gestaltet wird. Er ändert sein Namensschild von „Helmut Meier“ zu „Herr Meier“ und bringt so zum Ausdruck, wie er angesprochen werden möchte. Er nimmt sich vor, seine Urteile zu hinterfragen und bestimmte Verhaltensweisen von Kunden in Zukunft nicht mehr so persönlich zu nehmen.

Eine weitere Erklärung für das Verhalten des Kunden liegt in der in Eritrea üblichen sogenannten patronymischen Namensgebung begründet. Demnach gibt es keine Familiennamen, sondern das Kind erhält als Kennzeichen der Abstammung den Vornamen des Vaters. Für die alltägliche Kommunikation ist der Vatersname jedoch irrelevant. Dies war früher übrigens auch in Ostfriesland Sitte. Aus dieser Zeit stammen einige häufig vorkommende Nachnamen wie Janssen (Sohn/Tochter von Jan) oder Hinrichs (Sohn/Tochter von Hinrich). Herrn Meier ist diese Tatsache nicht bekannt, dennoch ist es ihm möglich, seinen Blick auf den Kunden zu weiten und seinen ersten Eindruck zu revidieren.



## „Dieses Anspruchsdenken nervt“

Ein verwitweter Kunde lebt mit seinen drei Kindern in Deutschland. Der Kunde erklärt auf der Ausländerbehörde, dass er eine neue Ehefrau habe, die sich noch im Ausland aufhalte. Diese solle nun zu ihm ziehen. Da der Kunde noch nicht über eine Aufenthaltserlaubnis verfügt und zudem nicht den Unterhalt seiner Familie sichern kann, sieht die Sachbearbeiterin rechtlich keine Möglichkeit, den Nachzug der neuen Ehefrau zu bewilligen. Sie versucht, dem Kunden den Sachverhalt zu erklären. Dieser beharrt jedoch auf seinem Wunsch und sagt, er habe darauf schließlich ein Anrecht. Nachdem die jeweiligen Standpunkte noch ein paar Mal wiederholt wurden, verlässt der Kunde wütend das Büro. Im Anschluss berichtet die Sachbearbeiterin einem Kollegen von dem Vorfall und beklagt das „völlig übersteigerte Anspruchsdenken“ des Kunden.

In fast allen Trainings, in denen die Autor/innen anwesend waren, haben die Teilnehmerinnen und Teilnehmer von einem ihrer Wahrnehmung nach zu hohen Anspruchsdenken ihrer Kund/innen berichtet. Sofern man die dabei gewählte Wortwahl tatsächlich so deuten kann, wurde dieses Denken entweder auf vermeintliche persönliche Eigenschaften („Anspruchshaltung“) oder auf vermutete kulturelle Prägungen („Anrecht-Mentalität“) zurückgeführt.

Ruft man sich nochmals das oben dargestellte Dreieck Person-Situation-Kultur in Erinnerung, könnten die Motive im konkreten Einzelfall auch im Kontext der Fluchtgeschichte eines Kunden oder in der aktuellen Situation der Person liegen.

Der Flucht-Kontext könnte insofern eine Rolle spielen, dass in den Herkunfts- und Transitländern eines Flüchtlings viele falsche Aussagen auch über den Rechtsstatus eines Flüchtlings in Deutschland verbreitet werden, aus denen sich ein „Anspruchsdenken“ nähren kann. Dieses mag manchmal durch Aussagen von Ehrenamtlichen in der Flüchtlingsarbeit noch gefördert werden, wenn diese selbst von aufenthaltsrechtlichen Ansprüchen ausgehen, die faktisch so nicht bestehen. Es ist ein Lernprozess, sich mit den Normen in einem neuen Land vertraut zu machen.

Der Faktor „Situation“ kann dadurch relevant sein, dass es für die weiteren Lebensperspektiven eines Kunden oder einer Kundin einen gewaltigen Unterschied machen kann, ob der geäußerte Wunsch gewährt wird oder nicht – ob also der Kunde im oben beschriebenen Beispiel alleinerziehender Vater bleibt oder ob er mit seiner Frau zusammen leben kann. Das fordernde und dominante Auftreten gegenüber der Sachbearbeiterin mag dabei ein hilfloser Versuch sein dagegen anzukämpfen, dass man die

Entscheidung über diese Lebensperspektiven nicht selbst in der Hand hat.

Die zentrale Frage ist, wie Sie mit einer solchen Kommunikationssituation gut umgehen können, damit Ihr Nervenkostüm geschont wird, den Kundinnen und Kunden vermittelt wird, welche rechtlichen Möglichkeiten in ihrem Fall faktisch bestehen und das Aufschaukeln einer Konfliktsituation vermieden wird. In Kapitel 3 werden einige entsprechende Gesprächstechniken beschrieben. Dazu gehören etwa das Senden positiver Signale, die Verständnis für die Lage der Person signalisieren, oder das Formulieren von Ich-Botschaften („Ich erkläre Ihnen gerne ausführlich die in Ihrem Fall geltende Rechtslage“) anstatt von Vorwürfen („Sie haben überzogene Ansprüche“).

Ähnlich anstrengend wie das „Anspruchsdenken“ empfinden offenbar viele Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter eine von ihnen beobachtete „Basar-Mentalität“. Diese zeige sich darin, dass gefallene Entscheidungen von Kundinnen und Kunden nicht akzeptiert würden und endlos darüber diskutiert würde, ob die Erfüllung des Wunsches des Kunden oder der Kundin nicht doch noch irgendwie möglich sei. Alles müsse man vielfach erklären.

Der Faktor „kulturelle Prägung“ mag hier insofern eine Rolle spielen, als in Deutschland die Trennung zwischen gesellschaftlichen Bereichen, in denen das Handeln über Güter und Dienstleistungen absolut legitim und rational ist („Geht bei dem von Ihnen genannten Preis nicht doch noch etwas?“), und anderen Bereichen wie der Verwaltung, in denen dies im Grundsatz ausgeschlossen ist, sicher strikter gehandhabt wird als in vielen anderen Ländern. Wie diese verschiedenen gesellschaftlichen Bereiche funktionieren, muss man lernen. In einer auf-

enthaltsrechtlich sehr unsicheren Lebenssituation scheint es zudem aus Sicht von Kundinnen durchaus rational zu sein, alles zu versuchen, um ein möglichst gutes Resultat für sich zu erreichen.

Wenn es Ihnen gelingt, die Motive für Kundenverhalten stärker aus deren Sicht zu betrachten und Verständnis dafür zu signalisieren, kann dies helfen, eine Gesprächssituation erfolgreicher zu steuern.

## 2.3 Sachliche und emotionale Aspekte in der Kommunikation trennen

Häufig sind misslingende Gesprächsverläufe auf die Schwierigkeit zurückzuführen, die Sachebene und die personale oder emotionale Ebene einer Gesprächs-

situation zu erkennen und diese zu unterscheiden. Darauf bezieht sich das Eisbergmodell.

### Das Eisbergmodell

Mit dem Eisbergmodell werden Kommunikationsmodelle verdeutlicht, die sich auf die allgemeine Theorie der Persönlichkeit von Sigmund Freud stützen. Durch Beobachtung seiner Patient/innen kam er zu dem Schluss, dass menschliches Verhalten in alltäglichen Situationen nur zu einem kleinen Anteil bewusst gesteuert und von rationalem Handeln bestimmt würde. Der weitaus größere Teil der Handlungsmotive sei durch im Unbewussten verborgen liegende Gefühle und Konflikte, Wertvorstellungen, Persönlichkeitseigenschaften und Instinkte geprägt.

Wie bei einem Eisberg, bei dem der Großteil unter der Wasseroberfläche liegt und nur die Spitze aus dem Wasser herausragt, entspricht nach Paul Watzlawick in der Kommunikation der sichtbare Bereich der rationalen Sachebene. Hier findet sich der Inhalt der Kommunikation, der verbal vermittelt wird. Der unsichtbare Bereich, der etwa 80 Prozent ausmacht, entspricht der Beziehungsebene. Die Botschaften auf der Beziehungsebene enthalten Stimmungen und Gefühle und werden häufig durch Mimik, Gestik und Tonfall übertragen. Störungen auf der Beziehungsebene wirken sich zwangsläufig auf die Kommunikation auf der Sachebene aus.

Die Ursachen für Konflikte liegen folglich häufig auf der Beziehungsebene. Da Motive wie empfundene mangelnde Wertschätzung, Ängste oder Wut entweder nicht ins Bewusstsein treten oder nicht ausgesprochen werden, wird versucht, den Konflikt auf der Sachebene auszutragen. Hierdurch wird jedoch lediglich über die Symptome diskutiert und der Kern nicht angetastet – eine Heilung des Konflikts ist nicht möglich.

Quellen:

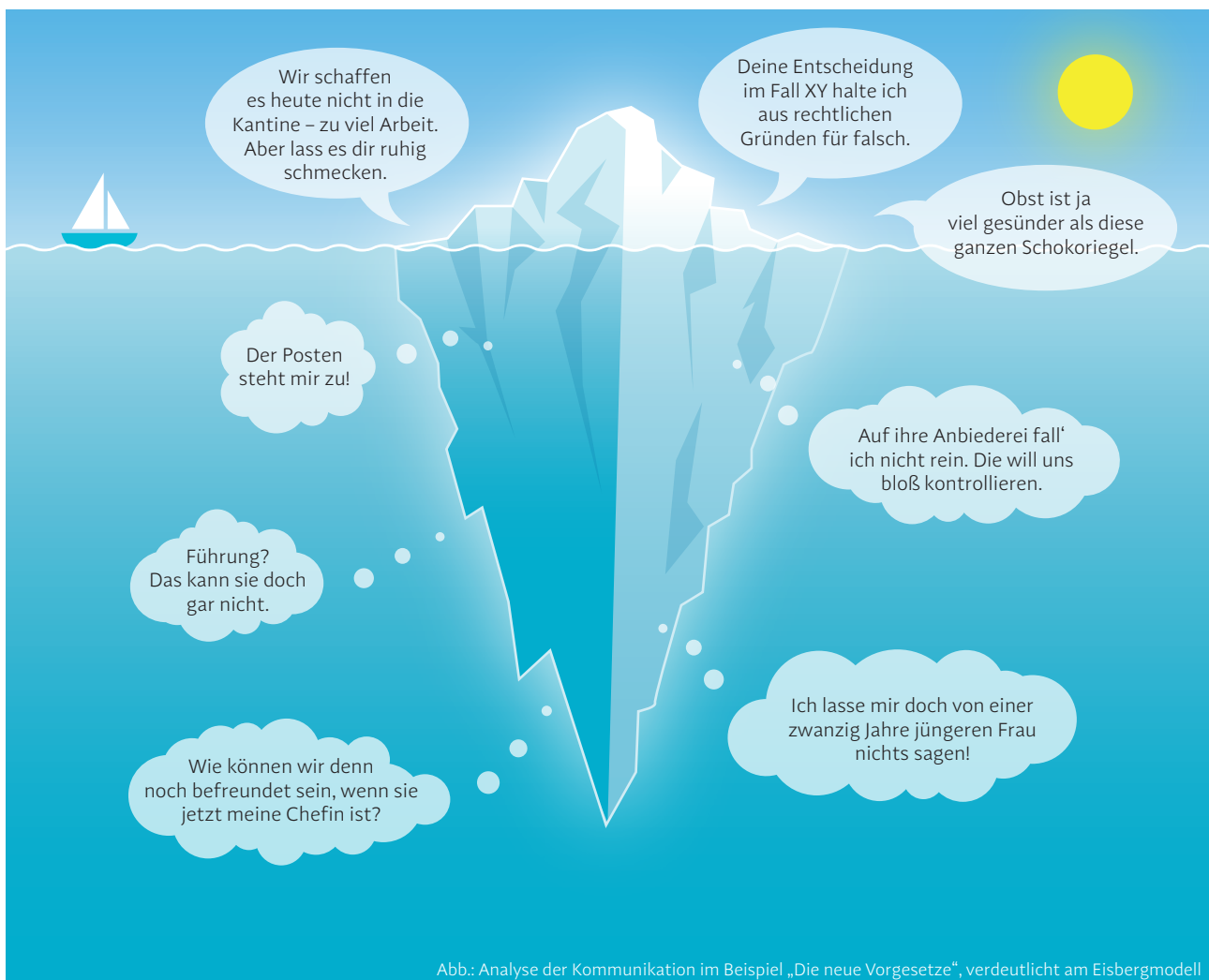
Wikipedia: „Eisbergmodell“, <https://de.wikipedia.org/wiki/Eisbergmodell>, aufgerufen am 8.5.2017

Das Eisberg-Modell lässt sich an folgender Situation veranschaulichen.

### Die neue Vorgesetzte

In einer Kommunalverwaltung wird eine neue Hierarchieebene eingeführt – das Team der Ausländerbehörde erhält eine eigene Leitung. Der neue Posten der Teamleitung wird mit einer fachlich kompetenten 32-jährigen Mitarbeiterin aus dem Team besetzt. Die Mitarbeitenden in der Ausländerbehörde wurden nicht in die Personalentscheidung einbezogen.

Der gemeinsame Arbeitsalltag im Großraumbüro verändert sich nach der Beförderung grundlegend: Verbrachte das Team zuvor häufiger die Mittagspause gemeinsam in der Kantine, finden die Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter nun meist eine Begründung, warum sie nicht zusammen mit der Teamleitung essen gehen können. Fachliche Entscheidungen der Teamleitung werden offen angezweifelt, und sie wird zunehmend von informellen Gesprächen im Gang oder in der Teeküche ausgeschlossen. Die Teamleitung steigert ihre Bemühungen um eine positive Stimmung, unter anderem indem sie stets Süßigkeiten zur freien Verfügung für alle bereithält. Der „Erfolg“ sind Äußerungen über ungesunde Ernährungsweisen mit zu hohem Zuckeranteil. Nachdem die Teamleiterin in der Vorweihnachtszeit allen Mitarbeitenden ein Geschenk auf den Tisch gestellt hatte und sie drei davon am nächsten Tag ohne Kommentar wieder auf ihrem Schreibtisch findet, gibt sie auf und meldet sich krank.



**Analyse:** Im Team ist Unmut entstanden über die Führungsentscheidung. Unter der Wasseroberfläche brodelt die Meinungen und Emotionen: Viele fühlen sich nicht wertgeschätzt, da die Amtsleitung die Mitarbeitenden nicht beteiligt hat. Es fehlt das Verständnis für die Sinnhaftigkeit und Notwendigkeit der neuen Hierarchieebene. Die Aufgaben der neuen Funktion sind unklar, und es wird bezweifelt, ob die ausgewählte Person die richtige für den Job ist. Einige der erfahreneren Kollegen fühlen sich übergangen. Alte persönliche Geschichten zwischen der neuen Leiterin und einzelnen Kolleginnen kommen wieder hoch.

Jedoch spricht niemand gegenüber der Amtsleitung oder der neuen Vorgesetzten offen seine Unzufriedenheit und Bedenken aus. Und auch die Leitungskräfte suchen nicht das offene Gespräch. Die Kommunikation ist scheinbar sachlich, aber die nonverbale Botschaft vermittelt Widerstand auf ganzer Linie. Die Teamleiterin versucht durch besonders „nettes“ Verhalten die Akzeptanz ihrer Mitarbeitenden zu gewinnen. Dabei verkennt sie, dass die Ablehnung, die ihr entgegenschlägt, nur wenig mit ihr als Person zu tun hat.

Zu diesem Zeitpunkt kurz vor Weihnachten ist kaum noch eine Lösung des Konflikts möglich. Äußerungen können nicht zurückgenommen werden. Stellt man sich jedoch in verschiedenen früheren Phasen des Konflikts eine andere Reaktionsweise vor, wird deutlich, dass die Eskalation wahrscheinlich hätte verhindert werden können.

#### **Prävention:**

- Die Kolleginnen und Kollegen sollten möglichst von Beginn an in Veränderungsprozesse einbezogen und ihre Ideen und Bedenken ernst genommen werden.
- Die Leitung erläutert den Mitarbeitenden die mit der neuen Funktion verbundenen Aufgaben und Befugnisse und beantwortet Fragen dazu.
- Es wird ein transparentes Bewerbungs- und Auswahlverfahren durchgeführt und die am Ende getroffene Personalentscheidung nachvollziehbar begründet.

#### **Frühe Konfliktdiagnose und -behandlung:**

Die Leitung nimmt wahr, dass die Kolleginnen und Kollegen auf die neue Vorgesetzte abweisend reagieren. Sie enthalten ihr Informationen vor und schließen sie von gemeinsamen Aktivitäten wie dem Mittagessen aus. Die Abteilungsleiterin wertet dies als eindeutige Konfliktsignale und handelt sofort. Sie führt Gespräche mit den Mitarbeitenden und befragt sie zu ihrem Verhalten und ihrer Sicht der Dinge. Sie versucht, die Bedürfnisse und Bedenken unter der Oberfläche zu erkennen und nicht nur an der „Spitze des Eisbergs“ zu diskutieren. Die Abteilungsleiterin nimmt die Äußerungen ernst, zeigt Verständnis und bietet nach Möglichkeit Lösungen an. Sie erklärt aber auch ihre eigenen Beweggründe für die Personalentscheidung und wirbt um Kooperation. Nachdem sie mit allen Beteiligten Einzelgespräche geführt hat, initiiert sie einen Workshop der Ausländerbehörde, auf dem gemeinsam nach (weiteren) Lösungen gesucht wird.

Auch eine andere Konstellation tritt in Gesprächssituationen in der Ausländerbehörde häufig zu Tage: Unterschiedliche Interessen und Standpunkte auf der Sachebene werden zu einem Konflikt – und zwar auf der emotionalen Ebene –, weil sie „persönlich genommen“ werden. Bestimmt haben Sie schon den Fall erlebt, dass man Sie für eine getroffene Sachent-

scheidung als „hartzerzig“, „ausländerfeindlich“, „Nazi“ oder Vergleichbares tituliert hat (zu Reaktionen darauf siehe Kap 4.3 [auf Seite 25](#)). Auch die umgekehrte Situation könnte eintreten, in der Sie auf ein aus Sicht des Kunden rationales Verhalten eher emotional reagieren. Dazu das folgende Beispiel:

### „Sie lügen mich doch an“

Eine ausreisepflichtige Familie, in der niemand Papiere besitzt, behauptet aus Syrien zu stammen. Aufgrund offensichtlicher Hinweise glaubt der Sachbearbeiter das nicht. Er geht davon aus, dass diese Aussage nur vorgeschoben wird, weil nach Syrien derzeit keine Abschiebungen durchgeführt werden. Er ist sichtlich wütend darüber, dass er – seinem Empfinden nach – auf so dreiste Weise angelogen wird. Auf den Vorwurf der Lüge reagiert der Familienvater mit lautstarkem Schimpfen. Der Konflikt eskaliert.

In unserer Gesellschaft haben „Wahrheit“ und „Lüge“ etwas sehr Absolutes und Moralisches, was schon von frühester Kindheit an gelernt wird. Die Antwort, die man in einer Behörde auf eine Frage erhält, ist daher entweder „wahr“ oder „gelogen“, wobei die Wahrheit zu sagen gut und Lügen schlecht ist. In manchen Gegenden mit anderer kultureller Prägung hat die „Wahrheit“ ebenso einen hohen Wert, wird aber weniger absolut betrachtet und kann mit anderen wichtigen Werten konkurrieren wie z.B. nichts zu tun, womit man der eigenen Familie schadet. Dennoch wäre die Interpretation des Verhaltens rein vor dem Hintergrund kultureller Prägungen eindeutig zu kurz gegriffen. Wahrscheinlich beobachten Sie selbst solche regelrechten „Not-Lügen“ bei Angehörigen unterschiedlicher Kulturen und Nationalitäten.

Die Situation der Kunden ist mindestens ebenso relevant: Die Familie im Beispiel befindet sich in einer für sie höchst prekären Lage. Es kann daher aus ihrer Perspektive völlig rational und moralisch korrekt sein, nur die „halbe Wahrheit“ zu sagen oder Dinge zu verschweigen, die ihrer Situation womöglich schaden. Das müssen Sie natürlich nicht akzeptieren. Es hilft aber auch nicht weiter, dies – wie im Beispiel – „persönlich zu nehmen“. Hilfreicher für die Eindämmung einer entstehenden Konfliktsituation kann es sein, sich ein Repertoire an sachlichen Aussagen zurechtzulegen, mit denen man deutlich macht, eine Behauptung nicht zu glauben und nicht zu akzeptieren. Dazu können Ich-Botschaften gehören (siehe Kap 3.5 [auf Seite 17](#)) wie „Mir liegen Fakten vor, die ein anderes Bild zeigen“ anstatt „Sie sagen nicht die Wahrheit“ oder gar „Sie lügen mich an“.

## 2.4 Entstehende Konflikte erkennen

Je früher ein Konflikt bemerkt wird und Maßnahmen ergriffen werden um die Wogen zu glätten, desto größer ist die Chance, dass die Kommunikation wieder in ruhige Bahnen gelenkt werden kann. Daher ist es wichtig, Indikatoren für einen entstehenden Konflikt zu kennen:

- Eine Botschaft wird nur zu 7 Prozent über das tatsächlich Gesagte vermittelt. Eine weitaus größere Wirkung auf die Bewertung des Auftretens eines Menschen haben Körpersprache, also Gestik, Mimik, Körperhaltung und Bewegungen

(ca. 55 Prozent), und die Nuancen der Stimme (38 Prozent), also die Art und Weise, wie etwas gesagt wird. So können Anzeichen für einen beginnenden Konflikt sein, wenn der Blickkontakt gemieden wird. Es wird nicht (mehr) gelächelt; der Mund wirkt zusammengekniffen. Die Gestik wird verhaltener, die aktive Sprache der Hände nimmt ab. Es wird eine zurückgenommene, passive Körperhaltung angenommen und der Tonfall verändert sich. Das Gesprächsklima wird insgesamt kälter.

- In der verbalen Kommunikation nehmen die direkten Begegnungen und persönlichen Gespräche ab und es wird eher auf schriftliche Kommunikation zurückgegriffen. Bei sich zuspitzenden Konflikten ziehen sich die Konfliktparteien auf Formalismen zurück, zum Beispiel auf Gesetzestexte und Dienstvorschriften. Es werden kaum noch Fragen aneinander gerichtet, sondern vor allem Erklärungen und Rechtfertigungen geäußert und Forderungen erhoben.
- Die Symmetrien in der Kommunikation nehmen stark zu. Das heißt, Autorität und Macht werden zunehmend eingesetzt, um das Gegenüber zu dominieren.
- Bei Konflikten zwischen Kolleg/innen nimmt die

Intensität der Zusammenarbeit ab. Es gibt keine echte Verständigung mehr, die Kommunikation besteht hauptsächlich aus Floskeln und formalen Höflichkeiten. Grüppchen bilden sich, die aber nicht die Arbeit voranbringen, sondern sich als Konfliktparteien formieren.



Bei der Beurteilung der nonverbalen Kommunikation sollten die kulturelle Prägung der handelnden Personen sowie die jeweilige Situation beachtet werden. Ein ausweichender Blick kann ein Zeichen für Respekt und Achtung der Autorität des Gegenübers bedeuten. Und vor dem Körper verschränkte Arme sind nicht zwangsläufig eine Abwehrhaltung, sondern werden oft einfach als bequem empfunden.

## 3 Gesprächssituationen bewusst beeinflussen

### 3.1 Dem Gespräch einen guten räumlichen Rahmen geben

#### „Warum können sich die Kinder nicht ruhig verhalten?“

Eine Familie hat einen Termin in der Ausländerbehörde. Die Eltern und ihre drei Kinder treten ein. Vor dem Schreibtisch der Sachbearbeiterin stehen zwei Stühle, die sie den Eltern anbietet. Die Sachbearbeiterin erläutert den Eltern, welche Formulare sie ausfüllen müssen. Die Kinder laufen währenddessen im Bürozimmer umher und nehmen Gegenstände vom Schreibtisch. Die Sachbearbeiterin fühlt sich zunehmend gestört und sagt dies den Eltern. Die Eltern ermahnen die Kinder, ruhig neben ihnen stehen zu bleiben. Dies schaffen sie nur für kurze Zeit. Als die Kinder lautstark zu streiten anfangen, wird es der Sachbearbeiterin zu bunt. Sie beendet das Gespräch und bittet die Eltern, das nächste Mal ohne ihre Kinder wiederzukommen.



Defizite in der räumlichen Situation können einen Gesprächsverlauf negativ beeinflussen und Konflikte fördern. Um die Beratungssituation für alle Beteiligten angenehm zu gestalten, sollten daher gewisse Rahmenbedingungen erfüllt sein. Auf folgende Aspekte kann dabei geachtet werden:

- Büroräume mit einer hinreichend großen Fläche vor einer Theke bzw. einer ausreichenden Anzahl von Sitzplätzen, damit auch mehrere Personen auf angenehme Weise Platz finden,
- Anordnung der Möbel im Büro auf eine Weise, die eine gute Gesprächsatmosphäre nicht verhindert,
- ansprechende Gestaltung des Wartebereichs und der Büroräume (Pflanzen, Bilder an den Wänden, Farbgebung der Wände, helles Tageslicht etc.), die Wertschätzung (von Kund/innen und Mitarbeiter/innen) signalisieren,
- vorhandenes Spielzeug im Wartebereich, mit dem sich Kinder beschäftigen können,
- die Gewährleistung von Datenschutzerfordernissen,
- Berücksichtigung von Sicherheitsbedürfnissen der Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter.

Um zu beurteilen, wie die räumliche Situation auf die Beteiligten wirkt, können Sie auch einmal die Perspektive wechseln und sich an den Platz des Kunden setzen bzw. stellen.

## 3.2 Den Gesprächsstart gut gestalten

### „Wirke ich so einschüchternd?“

Eine Kundin betritt grüßend das Büro eines Sachbearbeiters und bleibt in der Tür stehen. Der Sachbearbeiter schaut weiter auf seinen Bildschirm. Er bedeutet ihr mit einer Geste sich zu setzen. Sie nimmt zögerlich Platz. Nach einigen Sekunden schaut er auf und fragt: „Name?“. Nachdem sie diesen genannt hat, schaut er auf ihre Papiere fragt nach ihrem Anliegen. Obwohl sie recht gut Deutsch spricht, hat sie Schwierigkeiten sich zu artikulieren. Sie wirkt nervös und eingeschüchtert.

Der Beginn eines Gesprächs ist sehr wichtig für den weiteren Kommunikationsverlauf. Nach maximal zwei Minuten bildet sich ihr Gegenüber ein Urteil, wie willens Sie sind, ihm oder ihr wirklich zuzuhören und Sie im vorgetragenen Anliegen nach Möglichkeit zu unterstützen.

Dabei ist es gar nicht so wichtig, was Sie sagen, sondern eher wie Sie es sagen. Studien zeigen, dass Ihre Gesamtwirkung in einer Kommunikationssituation weniger über den Inhalt des Gesagten als über den Tonfall Ihrer Stimme, Ihre Mimik und Ihre Körpersprache beeinflusst wird (vgl. dazu das folgende Kapitel 3.3 [auf Seite 15](#)).



**Wie können Sie also ein Kundengespräch gleich von Beginn an so gestalten, dass eine gute Atmosphäre entsteht? Hier einige Tipps für einen „3 Grad wärmeren“ Gesprächsstart:**

- Eröffnen Sie das Gespräch mit einem freundlichen Gruß.
- Sprechen Sie Ihren Kunden oder Ihre Kundin nach Möglichkeit mit Namen an.
- Bieten Sie ihm oder ihr bewusst einen Platz an, wenn das Gespräch im Sitzen stattfinden wird.
- Schauen Sie Ihren Gesprächspartner an und achten Sie dabei auf einen freundlichen Gesichtsausdruck.
- Zeigen Sie ggf. Interesse an situativ sich anbietenden Dingen (wie etwa den mitgebrachten Kindern oder einem offenbar gebrochenen Arm o.ä.).
- Starten Sie das Gespräch evtl. mit einem Smalltalk als „Eisbrecher“. Gerade der Smalltalk hat in den meisten Weltgegenden einen viel höheren Stellenwert als bei uns. Eine kurze Plauderei zu Beginn eines Gesprächs dient als Gesprächsöffner, kann Anspannungen lösen und es ist leichter, anschließend auch schwierige Dinge zu sagen. Themen für den Smalltalk können zum Beispiel das Wetter sein, die Anreise oder die Familie. Aber bleiben Sie Sie selbst. Wenn Sie kein Typ für Smalltalk sind, nutzen Sie andere Möglichkeiten zur Gestaltung des Gesprächseinstiegs.
- Wenn es in der Situation angebracht ist und Ihnen danach ist, zeigen Sie Humor.



Vermitteln Sie aber keinen falschen Eindruck: Wenn Sie eine schlechte Nachricht übermitteln müssen, dann gestalten Sie den Gesprächsstart nicht zu fröhlich. Kommen Sie dann lieber schnell zum Punkt.

Auch Ihre Kundinnen und Kunden werden – oft unbewusst – versuchen, dem Gespräch einen guten Start zu geben. Wenn Sie Ihnen zum Beispiel zur Begrüßung die Hand geben wollen, äußerst höflich sind, nach Ihrem Befinden fragen, Verständnis für Ihr hohes Arbeitsaufkommen zeigen oder eine für das ei-

gentliche Anliegen völlig belanglose Sache erzählen, möchten die Kund/innen den Verlauf des Gesprächs positiv beeinflussen.



Sind Sie sich bewusst darüber, wie Sie Ihren Gesprächsstart gestalten? Was würden Sie wahrnehmen, wenn Sie Ihr eigener Kunde wären? Könnten die oben aufgelisteten Tipps dazu beitragen, dass sich die Kommunikation mit Ihren Kundinnen und Kunden verbessert?

### 3.3 Körpersprache, Tonfall und Mimik einsetzen

#### „Hat er mich nicht verstanden?“

Ein seit langem in der Stadt lebender Kunde sucht seinen Sachbearbeiter auf, weil er sich große Hoffnungen auf eine Niederlassungserlaubnis macht und erfahren möchte, wie seine Möglichkeiten aussehen. Das Gespräch dauert etwa fünf Minuten. Der Sachbearbeiter hört sich kurz das Anliegen und die Begründung an, sucht die Fallakte heraus und legt sie auf einen Aktenstapel auf seinem Schreibtisch. Er sagt dem Kunden zu, dass er alle vom Kunden dazu vorgebrachten neuen Tatsachen im Rahmen der rechtlichen Vorgaben wohlwollend prüfen werde. Dann wendet er sich wieder der gerade vom BAMF erhaltenen E-Mail zu. Der Kunde bedankt und verabschiedet sich. Der Sachbearbeiter wundert sich darüber, dass der Kunde dabei resigniert und enttäuscht wirkt.

Weiter oben wurde bereits darauf hingewiesen, dass nicht-sprachliche Aspekte der Kommunikation oft mehr aussagen als das Gesagte selbst: Studien zufolge wird die Gesamtwirkung in einer Kommunikationssituation nur zu 7 % davon bestimmt, was ich sage, hingegen 38 % davon, wie ich es sage, und sogar 55 % davon, was mein Körper dabei aussagt.

Das „Wie“ wird bestimmt durch meine Mimik sowie den Tonfall, die Lautstärke, das Tempo und die Betonung meiner Worte. Körpersprachliche Signale werden gesendet durch den Blickkontakt (dies kann allerdings interkulturell unterschiedlich wirken), die Körperhaltung (aufrecht, zugewandt usw.), die Gestik.

Ein Tonfall und eine von einem Kunden abgewandte Körperhaltung, die – ob gewollt oder nicht – wie im Beispiel oben Desinteresse vermitteln, können Ihre Aussagen damit konterkarieren.

Wie die Körperhaltung sogar das Denken beeinflusst, untersucht der wissenschaftliche Forschungsansatz des *Embodiment*. Erkenntnisse aus der Embodiment-Forschung können Ihnen helfen, Ihre Kommunikation mit Kundinnen und Kunden noch besser zu gestalten.



## Embodiment – Der Einfluss des Körpers auf die Gedanken

Experimente zeigen, dass nicht nur unsere Gedanken und Gefühle Körperreaktionen hervorrufen und Sie zum Beispiel anfangen zu weinen, wenn Sie traurig sind, oder die Faust ballen, wenn Sie wütend sind. Sondern dieser Mechanismus funktioniert auch umgekehrt: In einem Experiment, in dem der Einfluss der Mimik auf Emotionen erkundet werden sollte, wurden zwei Gruppen von Probanden gebildet. Die eine Gruppe wurde gebeten, einen Stift mit den Lippen zu umschließen, wodurch ein schlecht gelaunter Gesichtsausdruck hervorgerufen wurde. Die andere Gruppe sollte einen Stift quer zwischen die Zähne bis ganz in die Mundwinkel schieben und damit ein Grinsen simulieren. Anschließend bekamen beide Gruppen dieselben Cartoons zu lesen. Die „grinsende“ Gruppe amüsierte sich deutlich mehr über die Geschichten als die Gruppe der „Griesgrame“. Durch die Rückmeldung der Muskelbewegungen an das Gehirn („Lächeln“) wurden Freudehormone ausgeschüttet. Dabei war es unerheblich, dass in diesem Fall die Bewegung mittels des Stiftes erzwungen wurde.

Ähnlich wirken sich Körperhaltung und Motorik aus. So hat man herausgefunden, dass ein schlurfender Gang mit gesenktem Kopf und herabhängenden Schultern zu depressiven Stimmungen führen kann. Wer beim Sitzen in sich zusammensinkt, ist schneller frustriert und lässt sich beim Lösen schwieriger Aufgaben schneller entmutigen. Im Umkehrschluss können Sie ganz einfach durch einen geraden Gang und durch aufrechtes Sitzen und Lächeln Selbstbewusstsein und Fröhlichkeit fördern.

Ein weiteres Beispiel: In Experimenten wurden Menschen, die bei einem Vorstellungsgespräch sogenannte „Power Positions“ eingenommen hatten, bei ihrer Selbstpräsentation wesentlich besser bewertet als andere.



Wenn Sie als (jüngere) Sachbearbeiterin das Gefühl haben, von manchen männlichen Kunden nicht ernst genommen zu werden und darunter Ihr Selbstbewusstsein und Auftreten leidet, versuchen Sie Folgendes: Üben Sie vor dem nächsten Termin mit einem solchen Kunden einige Minuten „Power-Positions“. Machen Sie sich dazu groß und stellen sich breitbeinig hin. Legen Sie die Füße auf den Schreibtisch und lehnen Sie sich mit hinter dem Kopf verschränkten Armen „chefmäßig“ zurück. Stützen Sie sich im Sitzen mit beiden Händen auf dem Schreibtisch ab und heben sich ein Stück nach oben. Die meisten dieser Körperhaltungen (nicht die Beine auf dem Tisch) können ggf. auch während des Kundenkontakts eingesetzt werden. Probieren Sie es aus – Ihr Auftreten sollte nun bestimmter und selbstsicherer sein und auch bei manchen Kunden seine Wirkung hinterlassen.

Weitere Informationen, Tipps und Übungen finden Sie zum Beispiel bei Maja Storch, [www.majastorch.de](http://www.majastorch.de), u.a. in dem Artikel „Die Macht des Körpers“ ([http://majastorch.de/download/110110\\_DieMachtdesKoerpersPH.pdf](http://majastorch.de/download/110110_DieMachtdesKoerpersPH.pdf)).

## 3.4 Lösungsorientierte Sprache verwenden

### „Ihren Termin haben Sie nun verpasst“

Ein Kunde kommt mit erheblicher Verspätung zu dem mit seiner Sachbearbeiterin vereinbarten Termin. In ihrem Büro bedient sie bereits die nächste Kundin. Auch danach ist ihr Arbeitstag mit weiteren Terminvereinbarungen ausgefüllt. Die Sachbearbeiterin ärgert sich über die Verspätung und lässt den Kunden dies auch spüren: „Sie sind 15 Minuten zu spät gekommen. Jetzt haben Sie eben Pech, dass ich Sie nicht mehr bedienen kann.“ Der Kunde erklärt wortreich den aus seiner Sicht guten Grund für seine Verspätung. Die Sachbearbeiterin zeigt sich unbeeindruckt und bittet ihn, nicht weiter das aktuelle Gespräch zu stören. Der Kunde wirft ihr vor, ihn wegen ein paar Minuten Verspätung zu bestrafen, für die er noch dazu nichts könne. Die Diskussion geht noch ein paar Minuten so weiter, bis der Kunde dann geht – genauso sauer wie die Sachbearbeiterin.

Es gibt sicher tagtäglich viele Anlässe in der Ausländerbehörde, in denen Sachbearbeiter/innen ihren Kund/innen deutlich machen müssen, dass deren Erwartung jetzt nicht erfüllt werden kann: dass sie nach ihrer deutlichen Verspätung jetzt nicht bedient werden können, weil bereits andere Kund/innen an der Reihe sind und keine Terminlücke mehr frei ist; dass ihr Antrag jetzt nicht bearbeitet werden kann, weil noch notwendige Unterlagen fehlen usw. – viele Anlässe, bei denen Sie die Begriffe „nein“ und „nicht“ verwenden. Damit stellen Sie die Kund/innen vor ein Problem und reizen sie mit ihrem „Machtwort“ womöglich zu längeren Debatten.



Eine Alternative in manchen Fällen kann es sein, Ihre Botschaft nicht problem-, sondern lösungsorientiert zu vermitteln, d.h. im Falle eines versäumten Termins könnte Ihre Reaktion lauten: „Heute kann ich Sie leider nicht mehr drannehmen, da ansonsten andere Kunden warten müssten und sich zurecht beschweren würden. Lassen Sie uns jetzt einen möglichst baldigen neuen Termin finden, an dem ich dann gerne auf Ihr Anliegen eingehe.“ Damit eröffnen Sie für Ihre Kund/innen einen gangbaren Weg, auf den sie sich einlassen können. Zudem signalisieren Sie, dass es Ihnen nicht um eine persönliche Sanktion oder gar Schikane geht, sondern Sie tatsächlich nur an einer sachlichen Lösung interessiert sind. Eine unfruchtbare Konfrontationssituation kann so vielleicht vermieden werden.

### 3.5 Ich-Botschaften senden

#### „Sie haben nicht alle erforderlichen Unterlagen mitgebracht“

Die Sachbearbeiterin bittet den Kunden, ihr die Unterlagen für seinen Antrag auf eine Aufenthaltserlaubnis zu geben. Es stellt sich heraus, dass ein entscheidendes Dokument fehlt. Durch die vorwurfsvolle Aussage der Sachbearbeiterin „Sie haben ja gar nicht alle erforderlichen Unterlagen mitgebracht, da kann ich jetzt nichts für Sie tun“ fühlt sich der Kunde angegriffen. Da der Kunde eigens für diesen Termin Urlaub genommen hat und nun unverrichteter Dinge wieder gehen muss, ist er verärgert. Er wirft seinerseits der Sachbearbeiterin vor, dass sie ihm vorher nichts von diesem Dokument gesagt habe. Das ärgert wiederum die Sachbearbeiterin. Der Streit zwischen den beiden geht noch ein paar Minuten so weiter.

Bei „Ich-Botschaften“ werden Kritik und Vorhaltungen gegenüber anderen, die man ansonsten in einer „Du-Botschaft“ formuliert hätte, in einen mit „Ich“ beginnenden Satz transferiert. Im Fall der Ausländerbehörde wäre das beispielsweise:

- „Ich kann Ihren Antrag leider nur bearbeiten, wenn ich sämtliche Unterlagen habe“  
anstatt: „Sie haben nicht alle Unterlagen dabei“
- „Ich habe mir um 9 Uhr für Sie Zeit genommen“  
anstatt: „Sie sind zu spät gekommen“

Mit dem Senden von Ich- anstelle von Du-Botschaften verbindet sich ein ähnlicher Zweck wie bei der lösungsorientierten Sprache. Der Empfänger muss

sich nicht verteidigen, weil er nicht angegriffen wird. Fruchtllose Diskussionen darüber, wer nun Schuld daran hat, dass – in den Beispielen – ein Kunde Unterlagen nicht dabei hat bzw. zu spät gekommen ist, lassen sich eher vermeiden. Bei dem Kunden oder der Kundin entsteht nicht das unangenehme Gefühl, das man ansonsten hat, wenn man (ob berechtigt oder nicht) Kritik über sich ergehen lassen muss. In kommunikationspsychologischen Theorien wird den Ich-Botschaften daher eine deeskalierende Wirkung und ein positiver Einfluss auf den Verlauf einer Gesprächssituation zugeschrieben.

## 3.6 Aktiv Zuhören

### „Mich interessieren nur die rechtlichen Vorgaben“

Ein Syrer mit subsidiärer Flüchtlingseigenschaft möchte in der Ausländerbehörde einen Antrag auf Familiennachzug stellen. Er will dem Sachbearbeiter beschreiben, unter welchen schlimmen Bedingungen seine Frau und seine zwei Kinder derzeit in Syrien leben. Gleich nachdem der Sachbearbeiter das Stichwort „Familiennachzug“ gehört hat, macht er sich in den Akten des Syrers mit dessen rechtlichem Status vertraut. In einer kurzen Redepause des Syrers, in dem dieser die richtigen deutschen Begriffe für den Fortgang seines Satzes sucht, fällt ihm der Sachbearbeiter mit der Aussage „Das geht nicht“ ins Wort und versucht, die rechtliche Begründung dafür zu erläutern. Der Syrer schlägt mit der Hand auf den Schreibtisch und schreit ihn an.

Wenn Kund/innen das Gefühl bekommen, mit ihren Anliegen und Sorgen in einer Behörde verstanden zu werden, hat dies gerade in angespannten Situationen eine positive Wirkung auf den Gesprächsverlauf. Die Dominanz negativer Grundhaltungen, wie sie gegenüber der Ausländerbehörde häufig bestehen, schwächt sich dadurch ab. Unterschiedliche Standpunkte von Kunde und Sachbearbeiter/in verhärten sich nicht so schnell. Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Ausländerbehörde wird mehr Vertrauen entgegengebracht, dass diese tun, was sie im Rahmen ihrer rechtlichen Spielräume tun können. Dadurch erleichtert aktives Zuhören die Kommunikation und trägt dazu bei, eine Eskalation schwieriger Situationen zu vermeiden.



#### Aktives Zuhören beinhaltet u.a., dass Sie

- aufmerksam zuhören: Dies wird durch nonverbale Mittel der Kommunikation wie die Hinwendung des Oberkörpers und des Kopfes, Blickkontakt, Nicken und entsprechende Mimik unterstrichen. Ferner wird das Zuhören durch bestätigende
- kurze Äußerungen („ja“, „mhm“, „ach so“, „verstehe“, „okay“) unterstützt. Dagegen vermitteln Sie Ihren Kund/innen gerade nicht den Eindruck, dass Sie ihnen volle Aufmerksamkeit schenken, wenn Sie – während diese reden – in den Akten lesen oder fortwährend auf den Computerbildschirm blicken, selbst wenn sie dabei tatsächlich konzentriert zuhören mögen;
- mit verbalen Mitteln signalisieren, dass Sie die andere Person verstehen wollen: Dazu gehört, dass Sie Aussagen mit Ihren Worten wiederholen, Nachfragen stellen, das Gehörte kurz zusammenfassen;
- Geduld haben und den Kunden oder die Kundin nicht unterbrechen;
- eine empathische Grundhaltung zeigen: Dabei geht es um die Fähigkeit und Bereitschaft, sich in die Situation des Kunden oder der Kundin hineinzuversetzen. In der Ausländerbehörde wird es dabei vermutlich weniger um das „Mitfühlen“ (emotionale Empathie) als um das „Eindenken“ (sachorientierte Empathie) gehen. Letzteres kann durch Aussagen wie „Das verstehe ich“ unterstrichen werden.

## 3.7 Reizformulierungen vermeiden

### „Jetzt beruhigen Sie sich erstmal“

Ein junger Mann aus Somalia kommt in die Ausländerbehörde, um seine Duldung verlängern zu lassen. Der Sachbearbeiter trägt im Aufenthaltsdokument ein, dass die Duldung für weitere drei Monate Bestand hat. Der Kunde reagiert irritiert und bittet den Sachbearbeiter, die Duldung für sechs Monate zu verlängern. Er sei das letzte Mal bei einem Kollegen gewesen, und dieser habe ihm dies zugesagt. Der Sachbearbeiter entgegnet: „Das glaube ich nicht. Da haben Sie meinen Kollegen bestimmt falsch verstanden.“ Der Kunde beginnt nun, aufgeregt von seinem letzten Beratungsgespräch in der Ausländerbehörde zu berichten und versucht zu erklären, warum eine längere Duldungsdauer für ihn so wichtig ist. Der Sachbearbeiter hakt mit den Worten ein: „Jetzt beruhigen Sie sich doch mal. Ich kann Ihnen da jetzt auch nicht helfen, von mir bekommen Sie die drei Monate.“ Daraufhin rastet der Kunde aus und beschimpft den Sachbearbeiter.

Was ist in dieser Gesprächssituation schief gelaufen? Abgesehen von einem möglicherweise nicht idealen Informationsfluss unter den Kollegen benutzt der Sachbearbeiter – wahrscheinlich unbewusst – bestimmte Sätze, die auf Menschen provozierend wirken und bei ihnen eine aggressive Stimmung hervorrufen können. Diese Reizformulierungen haben das Potenzial, eine zuvor neutrale Gesprächsatmosphäre negativ aufzuladen oder Konfliktgespräche zusätzlich aufzuheizen.

Vermutlich ärgern auch Sie sich manchmal über bestimmte Sätze, die Sie als Kunde oder Kundin im Kaufhaus oder als Gast im Restaurant zu hören bekommen. Zum Beispiel das klassische „Kollegin kommt gleich“ der Kellnerin, nachdem Sie bereits seit einer Viertelstunde versuchen, eine Bestellung aufzugeben. Oder den Kommentar eines Verkäufers im Elektronikfachmarkt zu dem von Ihnen geschilderten Problem: „Da kann ich Ihnen jetzt auch nicht helfen. Rufen Sie doch bitte unsere Hotline an“.

Nachfolgend finden Sie eine Auswahl von Reizformulierungen, die in Kundengesprächen im Behördenalltag vorkommen können. In die auf den ersten

Blick harmlosen Sätze interpretiert ein Kunde oder eine Kundin oft eine bestimmte Haltung ihm gegenüber hinein. Durch Aussagen wie „Das haben Sie völlig falsch verstanden“ erhebt sich der Sprecher über den Adressaten, was negative Gefühle befördert und – je nach Persönlichkeit und Situation – Angst oder Aggressionen auslösen kann. Formulierungen, die als Befehl oder Vorwurf aufgefasst werden, rufen häufig Widerstand hervor. Distanzierende Äußerungen wiederum erzeugen beim Gesprächspartner möglicherweise ein Gefühl der Hilflosigkeit. Durch die Verwendung solcher Reizformulierungen kann das Gespräch einen für alle Beteiligten negativen Verlauf nehmen.



Für viele dieser Reizformulierungen gibt es Alternativen, die einen vergleichbaren Bedeutungsinhalt haben, aber weit weniger provozierend wirken. Im Folgenden finden Sie ein paar Beispiele. Probieren Sie diese doch bei Gelegenheit einmal aus und beobachten Sie, ob sich die Gesprächssituation dadurch verändert.

Reizformulierungen	Alternative Formulierungen
Dafür bin ich nicht zuständig.	Dieses Anliegen bearbeitet meine Kollegin Frau Müller. Machen Sie am besten einen Termin mit ihr aus. Ich gebe Ihnen die Durchwahl, über die Sie sie erreichen können. Da sind Sie bei mir nicht ganz richtig. Ich schaue gleich mal nach, wer Ihnen in diesem Fall weiterhelfen könnte.
Das ist nicht mein Problem.	Ich verstehe Ihr Problem, aber bitte verstehen Sie auch, dass wir nur im Rahmen des Gesetzes handeln dürfen.
Das kann ich Ihnen jetzt auch nicht sagen.	Darauf kann ich Ihnen im Moment leider keine Antwort geben. Ich kann mich aber gerne informieren. Fragen Sie doch bitte nächste Woche nochmals nach.
Da haben Sie mich völlig falsch verstanden.	Da habe ich mich wohl missverständlich ausgedrückt. Was ich Ihnen sagen wollte, ist wohl noch nicht ganz klar geworden. Der Sachverhalt ist auch sehr kompliziert. Ich will Ihnen das gerne nochmals erklären.
Das glaube ich Ihnen nicht.	Sind Sie sich da sicher? Nach meinen Informationen sieht die Sachlage etwas anders aus ...
Jetzt beruhigen Sie sich doch erst mal.	Ich verstehe Ihre Reaktion vollkommen. Sollen wir an dieser Stelle eine kleine Pause machen, damit Sie kurz an die frische Luft gehen können? Ich kann gut verstehen, dass Sie mit dieser Situation nicht zufrieden sind, nur leider sind mir in diesem Fall die Hände gebunden.
Wie war Ihr Name?	Entschuldigung, ich habe Ihren Namen nicht ganz verstanden. Ich kann mir leider Namen ganz schlecht merken – würden Sie mir bitte Ihren Namen nochmals sagen?
Jetzt bleiben wir mal schön sachlich.	Wenn wir die Sache objektiv betrachten, könnten wir...
Da hätten Sie früher reagieren müssen.	Leider kommen Sie mit Ihrem Anliegen etwas spät. Ich schaue mal, ob wir da noch etwas tun können.



Welche dieser Sätze verwenden Sie in Beratungsgesprächen häufiger? Kennen Sie noch andere Formulierungen, auf die Ihre Kund/innen gereizt reagieren? Welche Alternativen fallen Ihnen ein?

Welche Formulierungen verwenden Ihre Kundinnen und Kunden, die auf Sie „reizend“ wirken? Wie reagieren Sie? Und wie wirken sich diese Sätze auf Ihr Verhalten gegenüber den Kunden aus?

### 3.8 Hot Buttons im Griff haben

#### „Das bringt mich sofort auf die Palme“

Ein junger Mann betritt das Büro des Sachbearbeiters. Er trägt eine Schirmmütze und Kopfhörer in den Ohren. Freundlich grüßend tritt er an die Theke und bittet um die Verlängerung seiner Duldung. Der Sachbearbeiter fordert ihn in gereiztem Ton auf, die Kopfhörer abzunehmen. Der Kunde versteht das Problem nicht – die Musik ist ja aus – und beginnt eine Diskussion darüber. Der Kundenkontakt verläuft in einer angespannten Atmosphäre.

Kennen Sie ähnliche Impulse bei sich, wenn eine Kundin oder ein Kunde ein bestimmtes Verhalten oder eine gewisse Eigenschaft zeigt? Offenbar aktiviert der junge Mann mit seinem Verhalten bei seinem Sachbearbeiter einen Schalter, einen sogenannten „Hot Button“, und ruft damit eine spontane Reaktion hervor. Das ansonsten korrekte Verhalten des Kunden tritt in den Hintergrund. Er wird vor allem über diese eine Verhaltensweise, die Kopfhörer während des Gesprächs nicht abnehmen zu wollen, wahrgenommen und bewertet.

„Hot Buttons“ haben eine ähnliche Wirkung wie Reizformulierungen. Wir verstehen darunter Eigenschaften oder Verhaltensweisen einer anderen Person, die bei uns unverhältnismäßig starke emotionale Reaktionen auslösen, uns sozusagen „auf die Palme“ bringen. Das kann eine bestimmte Form der Kleidung sein oder auch ein Körpergeruch. Oder jemand verhält sich anders, als wir es für angebracht halten, und kaut zum Beispiel auffällig Kaugummi.

Wahrscheinlich hat jede Person ganz spezifische „Hot Buttons“. Durch die Fokussierung auf dieses eine Merkmal verlieren wir ein Stück weit unsere Fähigkeit, einem anderen Menschen unvoreingenommen zu begegnen. Für Kommunikationssituationen

im professionellen Kontext ist es wichtig zu wissen, auf welche Merkmale eines Menschen man besonders stark reagiert. In einer Behörde kann es sich nachteilig auf den Gesprächsverlauf und dessen Ergebnis auswirken, wenn die (wechselseitige) Wahrnehmung durch „Hot Buttons“ beeinflusst wird.



Wenn einem die eigenen „Hot Buttons“ bewusst sind, kann man seine Reaktion darauf besser kontrollieren. Im ersten Schritt gilt es dabei zu erkennen, welche „Hot Buttons“ bei Ihnen aktiviert werden können. Danach können Sie versuchen sich bewusst zu machen, warum man Sie damit so aufbringen kann. Vielleicht fühlen Sie sich respektlos behandelt – so wie offenbar der Sachbearbeiter in der geschilderten Gesprächssituation. Erinnern Sie sich dann daran, dass es in den meisten Fällen um Dinge geht, die Ihnen nicht gefallen müssen, aber eher mit Ihnen zu tun haben als mit dem Kunden. Auf keinen Fall sollten Ihre „Hot Buttons“ Auswirkungen auf Gesprächsverlauf und -ergebnis haben.



Womit kann man Sie auf die Palme bringen? Was sind Ihre „Hot Buttons“? Inwiefern könnten diese die Kommunikation mit einem Kunden oder einer Kundin beeinflussen?

### 3.9 Empfängerorientiert kommunizieren

Eine empfängerorientierte Kommunikation stellt sich – wie der Name schon sagt – so gut wie möglich auf die Person ein, der man eine Botschaft vermitteln möchte. Damit soll vermieden werden, dass man an ihr vorbei redet und die gesendete Botschaft nicht vollständig oder vielleicht ganz anders verstanden wird. Dies kann folgendes beinhalten:



→ **Eine gute Gesprächsvorbereitung.** Um erfolgreich mit Ihrem Gegenüber zu kommunizieren, sollten Sie sich – soweit dies möglich ist – individuell auf diese Person einstellen. Das bedeutet, sich kurz zu überlegen, wer zu Ihnen kommt und aus welchem Grund. Je nachdem kann sich dies auf das Gespräch auswirken. Geht es um einen Routine-Akt (z.B. die weitere Verlängerung einer Aufenthaltserlaubnis), den man auf einer sachorientierten Ebene besprechen kann? Oder ist damit zu rechnen, dass der Anlass des Kontakts für den Kunden oder die Kundin auch einen stark emotionalen Aspekt hat, weil er oder sie verzweifelt ist, sich ausgeliefert fühlt oder Angst vor der Entscheidung hat, die Sie möglicherweise treffen müssen?

→ **Verwenden einer Sprache, die das Gegenüber versteht.** Die sprachliche Verständigung in Deutsch ist eine der großen Herausforderungen in der Ausländerbehörde. Die Behörden bedienen sich unterschiedlicher Hilfsmittel, vom Einsatz eines Videodolmetschers über die Nutzung von Online-Dolmetschern bis hin zu Zeigewörterbüchern, um nur einige Instrumente zu nennen. An dieser Stelle soll ein Grundsatz bekräftigt werden, den Sie in Ihrer Behörde sicherlich verfolgen, nämlich Sachverhalte verständlich zu erklären. In der Praxis ist man sich dieses Grundsatzes nicht immer bewusst oder es gelingt einfach nicht, mit den zur Verfügung stehenden Möglichkeiten dem Kunden bestimmte Sachverhalte zu vermitteln. Solche Situationen können genutzt werden, um beispielsweise im nächsten Teamtreffen nach Lösungen zu suchen.

Ferner gehören dazu Elemente, die in vorangegangenen Kapiteln bereits angesprochen wurden:

- Die Fähigkeit, aufmerksam zuzuhören.
- Das Bestreben, einen guten, offenen Kontakt zum Gesprächspartner aufzubauen.
- Eine sensible Wahrnehmung für unterschwellig gesendete Körpersignale (Mimik, Gestik, Tonfall, ...), um sein eigenes Verhalten darauf abzustimmen.
- Die Fähigkeit, sich in die Situation des Gegenübers hineinzuversetzen.



Je besser man sich selbst und die eigenen Kommunikationsgewohnheiten kennt, desto besser kann es gelingen, Gespräche bewusst zu gestalten. Die folgenden Fragen zur Selbsteinschätzung dienen dazu herauszufinden, wo Ihre kommunikativen Stärken liegen und wo Sie vielleicht noch an sich arbeiten möchten.

Bitte beantworten Sie die Fragen auf einer Skala von 1 (nicht gut) bis 4 (sehr gut):

#### Wie gut bin ich darin, ...

- ... die erste Minute des Gesprächskontakts zu gestalten?
- ... anderen zuzuhören?
- ... komplexe Sachverhalte mit einfachen Worten zu erklären?
- ... Ruhe zu bewahren, wenn mich ein Gespräch nervt?
- ... Gespräche zielorientiert zu führen?
- ... auf konstruktive Weise Konflikte zu führen?
- ... Grenzen zu setzen, wenn mir jemand zu nahe kommt?

Befragen Sie zum Vergleich auch Kolleginnen und Kollegen, wie diese Sie jeweils einschätzen.

## 4 In schwierigen Gesprächssituationen richtig reagieren

### 4.1 Konflikte lösen

Um Konflikte wirklich lösen zu können, ist die Beachtung von einigen Grundsätzen hilfreich. Da diese für jede Art von Konflikt gelten, haben wir an dieser Stelle auf Fallbeispiele verzichtet.

1. Ein Konflikt sollte frühzeitig erkannt und behandelt werden, er sollte sozusagen noch „heiß“ sein. Unbearbeitete „kalte“ Konflikte sind sehr wirksam, aber starr und hart; die Positionen der Konfliktparteien sind wie eingefroren. Dadurch sind Konflikte dieser Art besonders schwer zu überwinden.
2. Ein Konflikt kann aufgelöst werden, indem über die Ursachenebene gesprochen wird. Es gilt, die eigentlichen Konfliktgründe unter der Oberfläche des offiziellen Streitgegenstandes herauszufinden.
3. Die verschiedenen Bedürfnisse, die sich hinter dem Verhalten und der von den einzelnen Konfliktpartnern vertretenen Position verbergen, sollten identifiziert und – wenn dies von beiden Parteien als Vorgehensweise akzeptiert wird – offen besprochen werden. In diesem Zusammenhang könnten interkulturelle Elemente eine Rolle spielen. Kulturelle Prägungen haben einen
4. Bei der Konfliktanalyse und -bearbeitung sollte man zwischen den beteiligten Menschen und dem Problem unterscheiden. Allzu leicht verfängt man sich in Gedankenmustern wie „Der Kunde X ist einfach total respektlos. Der denkt nur an sich, fordert und fordert. Alles andere ist ihm egal.“ Eine Lösung für das Problem findet sich jedoch nicht, indem das Gegenüber in seiner Person angegriffen wird. Also nicht „Jetzt mäßigen Sie sich aber mal. Wenn Sie sich nicht besser benehmen, kann ich Ihnen nicht helfen“ sondern eher „Ich versuche gern, Sie zu unterstützen. Dazu brauche ich Ihre Hilfe. Schauen wir uns Ihre Situation noch einmal gemeinsam an...“. Hierbei ist es nützlich, Ich-Botschaften zu verwenden (Kapitel 3.5 [auf Seite 17](#)).

Einfluss auf die Art und Weise, wie wir kommunizieren und demnach auch darauf, wie wir mit Konflikten umgehen. Dieser Aspekt sollte auch bei der Suche nach Konfliktlösungen mitbedacht werden. So ist es beispielsweise in Kulturen, in denen das Kollektiv eine größere Bedeutung hat als das Individuum, eher unüblich in einen direkten und offensiven Austausch über den Konflikt einzutreten.

### 4.2 Auf emotionale Grenzsituationen reagieren

#### „Wie gehe ich mit weinenden Kundinnen und Kunden um?“

Eine Familie mit zwei Kindern, deren Asylantrag abgelehnt worden war, wird in die Ausländerbehörde bestellt. Die Sachbearbeiterin muss der Familie mitteilen, dass es für ihren weiteren Verbleib in Deutschland rechtlich keine Möglichkeit mehr gibt und dass sie Deutschland innerhalb von dreißig Tagen verlassen müssen. Die Familie reagiert sehr emotional, Mutter und Kinder weinen. Der Vater fleht die Sachbearbeiterin an, seiner Familie zu helfen. In seiner Heimat stünde er vor dem Nichts, er wisse nicht, wie er seine Kinder dort ernähren solle. Für die Sachbearbeiterin, die die Familie schon seit längerem betreut, ist diese Situation nur schwer zu ertragen.

In Ihrem Beruf wird es vermutlich häufig vorkommen, dass Sie Ihren Kundinnen und Kunden Nachrichten überbringen müssen, die ihren Erwartungen entgegenstehen und ihre Hoffnungen enttäuschen. Manchmal werden Ihre Kundinnen und Kunden da-

rauf sehr emotional reagieren. Diese Situationen können auch für Sie selbst belastend sein – insbesondere dann, wenn Sie die Personen schon länger beraten und eine persönliche Beziehung entwickelt haben.





### Sie können Folgendes versuchen, um die Gesprächssituation etwas zu entspannen:

- Bieten Sie dem Kunden oder der Kundin ein Taschentuch an.
- Reden Sie nach der Überbringung der schlechten Nachricht nicht gleich weiter, sondern lassen Sie dem Kunden oder der Kundin ein wenig Zeit, um die Botschaft zu verarbeiten.
- Zeigen Sie Empathie und drücken Sie (dosiert) Mitgefühl aus, das deutlich macht, dass Sie eine solche Entscheidung nicht gern treffen.
- Weisen Sie – wenn vorhanden – auf positive Aspekte hin (z.B. darauf, dass es bei einer freiwilligen Ausreise keine Einreisesperre gibt und sich in Zukunft die Möglichkeit bieten kann, über ein Visum nach Deutschland zu kommen).
- Entscheiden Sie situationsbedingt, ob es angebracht ist, Nähe zu Ihrem Kunden/Ihrer Kundin herzustellen oder nicht (etwa durch das Auflegen einer Hand auf die Schulter des Kunden/der Kundin). Beachten Sie dabei, dass Menschen ganz unterschiedliche Vorstellungen von Nähe und Distanz in sozialen Situationen haben, die z. T. kulturell geprägt und von gesellschaftlichen Geschlechterrollen beeinflusst sein können. Für Ihre Reaktion kann es also entscheidend sein, aus welchem Land Ihr Kunde oder Ihre Kundin kommt und ob es sich um einen Mann oder eine Frau handelt.
- Beenden Sie das Gespräch erst dann, wenn die Person sich wieder gefasst hat und schicken Sie sie nicht weinend auf den Flur.

### Hilfreiche Formulierungen:

- „Ich kann mir gut vorstellen, dass das gerade nicht einfach für Sie ist.“
- „Ich kann Sie gut verstehen. Ich habe mir Ihre Situation noch mal angeschaut. Ich kann Ihnen leider nicht weiterhelfen. Vielleicht könnte es Ihnen aber helfen,...“
- „Ich werde versuchen, Ihnen mit nützlichen Tipps weiterzuhelfen.“

### Eskalierende Formulierungen:

- „Da kann ich jetzt auch nichts für Sie tun. Das müssen Sie verstehen.“
- „Es ist nun mal so, dass § 5a Absatz 3 Satz 4 AufenthG besagt, dass Sie nicht...“



Seien Sie in der Situation authentisch und Sie selbst. Wenn es Ihnen widerstrebt, die Kundin zu berühren, tun Sie es nicht. Wenn Ihnen die Formulierungen, die wir Ihnen vorgeschlagen haben, nicht gut über die Lippen kommen, finden Sie eigene, die besser ausdrücken, was Sie mitteilen wollen.

## 4.3 Auf Provokationen, Beleidigungen, Drohungen bewusst antworten

Menschen verhalten sich in schwierigen oder konfliktgeladenen Situationen sehr unterschiedlich. In den durchgeführten Trainings haben die Teilnehmerinnen und Teilnehmer auch von einigen völlig unangemessenen Äußerungen oder Verhaltensweisen und sehr konfrontativen Haltungen von Personen – darunter Kund/innen sowie häufig auch Personen aus der Flüchtlingsarbeit – berichtet. Zur Sprache kamen:

- respektloses Verhalten (nicht aussprechen lassen, freche Bemerkungen);
- Provokationen („Bei ihrem Kollegen ging das schneller.“; „Mach das jetzt.“; „Ich stehe nicht auf, bevor ich das nicht bekomme“);
- Vorwürfe („Sie sind schuld ...“; „Sie arbeiten gegen die Bürger“; „Sie sind rücksichtslos“);
- Beleidigungen („Nazi“, „ausländerfeindlich“, „Rassist“);
- Drohungen („Ich mache euch alle platt“);
- körperliche Zudringlichkeiten.

Grundsätzlich haben Sie folgende Optionen, auf solche konflikthafter Kommunikationssituationen zu reagieren:

- a. Ignorieren
- b. Deeskalieren
- c. Grenzen setzen
- d. Einsteigen und „noch einen drauf setzen“



Jede dieser Reaktionsmöglichkeiten hat bestimmte Auswirkungen auf den weiteren Verlauf des Gesprächs, über die Sie sich bewusst sein sollten. Welche Option und damit verbundenen Techniken Sie wählen sollten, hängt also davon ab, was Sie mit Ihrer Reaktion erreichen wollen.

### a. Ignorieren

Wenn eine Person eine einzelne unangemessene Äußerung macht, die vielleicht aus einer emotional sehr aufgewühlten Stimmung heraus gefallen ist, kann es sinnvoll sein, diese einfach zu ignorieren und so zu tun, als hätten Sie sie nicht gehört. Das Ziel einer solchen Reaktion wäre, keinen offenen Konflikt ausbrechen zu lassen. Diese Reaktion dürfte dann in

Frage kommen, wenn Sie die Äußerung auf die Situation beziehen können, sie nicht persönlich nehmen und sich deshalb nicht übermäßig darüber ärgern. Wenn im konkreten Fall allerdings angenommen werden muss, dass diese Reaktion eher Schwäche signalisiert und zu weiteren Beleidigungen oder zu herablassendem Verhalten ermutigt, ist Ignorieren vermutlich nicht die beste Option.

### b. Deeskalieren

Wenn es den Anschein hat, dass eine unangemessene Äußerung oder aggressives Verhalten im Kontext einer Hilflosigkeit oder Erregung wegen einer für die Person schwierigen Lage entstanden ist, bietet es sich an, der Situation die Schärfe zu nehmen und sie zu deeskalieren. Dies ist dann sinnvoll, wenn man die Gesprächssituation für beide Seiten gut – d.h. am Ende ohne zurückbleibende Wut oder Verletzung – zu Ende bringen will.

Einige Kommunikationstechniken, die Sie mit dem Ziel der Deeskalation anwenden können, sind in Kapitel 3 und 4.1 genannt. Hier geht es darum, Verständnis für die Situation der Person erkennen zu lassen, ggf. Schritte aufzuzeigen, um der Person aus einem Gefühl der Ausweglosigkeit herauszuhelfen sowie verbalen Wurfgeschossen ihre Härte zu nehmen durch Aussagen wie „Sie sind ziemlich verärgert – das kann ich verstehen“.

Wenn sich der Konflikt dennoch weiter entfacht, können Sie die Situation gezielt unterbrechen, indem Sie entweder die Person aus dem Raum schicken („Warten Sie doch bitte kurz draußen, ich möchte eine Kollegin zu Rate ziehen“ oder „Gehen Sie bitte 5 Minuten vor die Tür; wir setzen das Gespräch nach einer Pause fort“) oder selbst das Büro verlassen, um zum Beispiel für sich und die Person Wasser zu holen. Nutzen Sie die Pause, um „runterzukommen“ und sich zu überlegen, ob Sie das Gespräch gleich fortsetzen oder lieber einen nächsten Termin vereinbaren wollen.

### c. Grenzen setzen

Wenn eine Person sich offenbar bewusst herablassend, überheblich, unverschämt oder beleidigend verhält, wird es angezeigt sein, klare Grenzen aufzuzeigen und deutlich zu machen, dass ein solches

Verhalten von Ihnen nicht hingenommen wird. Ziel ist es dabei, sich gegen die persönlichen Angriffe zu wehren, ohne dass dies zur Eskalation führt.

In Fällen von herablassendem, überheblichem Verhalten kann es hilfreich sein, die andere Person mit ihrem unangebrachten Verhalten zu konfrontieren und dadurch selbst aus der Abwehrhaltung herauszutreten und in die Offensive zu gehen. Je nach Situation könnten folgende Aussagen in Frage kommen: „Was ist ihr Problem?“; „Ich mache alles, was in meiner Möglichkeit steht und dennoch verhalten Sie sich so – was soll das?“; „Ich schlage vor, wir drehen das Gespräch auf Null und fangen nochmals von vorne an. Sie sagen, was Sie wollen und wir schauen, wie wir das klären“; „Das bringt Ihnen doch nichts, wenn Sie mich jetzt angreifen. Suchen wir lieber gemeinsam nach einer Lösung.“

Wird Ihr Gegenüber ausfallend oder beleidigend, sollten Sie die klare Botschaft senden, dass dies so nicht geht. Verbale Grenzen können mit folgenden Aussagen gesetzt werden: „Ich will nicht, dass Sie so mit mir sprechen“; „So reden Sie nicht mit mir“; „Wie Sie mit mir reden, ist völlig unangebracht“; „Auf dreistes Verhalten gehe ich nicht ein“.

In beiden Fallkonstellationen sollten Sie Ihren Worten zusätzlich mit Ihrer Körpersprache Nachdruck verleihen: Halten Sie Blickkontakt. Achten Sie auf eine sichere Stimme. Bleiben Sie auf einer Augenhöhe mit der Person, d.h. wenn sie stehen bleibt oder aufsteht, stehen Sie selbst von Ihrem Stuhl auf und nehmen Sie einen sicheren Stand ein.

Da die meisten Menschen nicht so schlagfertig sind, spontan auf bestimmte Gesprächssituationen in passender Weise zu reagieren, kann es sinnvoll sein, sich für typische Situationen ein Repertoire an Aussagen zurechtzulegen, aus dem man dann im konkreten Fall schöpfen kann. Eventuell können Sie auch bestimmte Posen einüben, mit denen Sie Ihre Worte unterstreichen.

Wenn Sie das Gespräch zu einem halbwegs guten Ende bringen möchten, sollten Sie nicht damit drohen, das Gespräch abzubrechen. Das Gegenüber sollte noch die Möglichkeit haben, zurück zu rudern und wieder auf eine sachliche Ebene zurückzukehren. Wenn sich eine Person vergaloppiert hat und sich nun in die Enge getrieben sieht, wird dies schwieriger.



Eine ganz andere Situation entsteht allerdings, wenn Sie mit Kund/innen zu tun haben, die offenbar unter Alkohol- oder Drogeneinfluss stehen oder die drohen, sich selbst oder anderen Gewalt anzutun.

Kundinnen und Kunden unter Alkohol- oder Drogeneinfluss verhalten sich enthemmt, sind nicht mehr rational gesteuert und damit sehr schwer einschätzbar. Lassen Sie sich in diesem Fall nicht auf eine Diskussion ein. Bleiben Sie nach außen hin ruhig und sachlich. Versuchen Sie, dem Gegenüber selbstbewusst entgegenzutreten und machen Sie klare Aussagen (z.B. dass er/sie unverzüglich das Gebäude verlassen soll).

Wenn Personen Ihnen gegenüber sehr aggressiv auftreten, macht es Sinn, nach Möglichkeit einen Kollegen oder eine Kollegin dazu zu rufen. Die Anwesenheit einer weiteren Person kann schon ausreichen, die Aggressionen des Kunden in Schach zu halten. Schalten Sie den Sicherheitsdienst oder die Polizei ein, wenn Sie davon ausgehen müssen, dass von der Person eine ernsthafte Gefahr ausgeht bzw. wenn die Situation weiter eskaliert.

Gewaltandrohungen meldet man am besten bei der Polizei und bricht den Termin ab. Auf vage Gewaltandrohungen kann man den Personen die potenziellen Konsequenzen vor Augen führen: „Sie müssen sich bewusst sein, dass dies als Androhung von Gewalt verstanden wird; das kann Konsequenzen haben.“

#### **d. Einsteigen, Kontern, Zurückschießen**

Wählt man die Option, eine unangebrachte Aussage mit einer (witzigen) Bemerkung zu kontern und dabei noch eins drauf zu setzen, muss man sich im Klaren sein, dass damit der Konflikt vermutlich angefeuert wird. Diese Reaktion kann dann in Frage kommen, wenn man keine Erwartung mehr hat, das Gespräch noch auf einer sinnvollen, sachlichen Ebene zu beenden und es nur noch darum geht, sich vom eigenen Ärger zu befreien. Im Training wurde als Beispiel hierfür eine Szene aus dem Jobcenter angeführt: Kunde: „Ihren Job möchte ich auch nicht haben.“ Darauf die Sachbearbeiterin: „Ich habe wenigstens einen.“

## 4.4 Respektlosem Verhalten gegenüber Frauen begegnen

### „Manche Männer haben keinen Respekt“

Ein etwa 40-jähriger Kunde kommt zur Beantragung einer Aufenthaltserlaubnis in die Ausländerbehörde. Auf die freundliche Begrüßung der Sachbearbeiterin geht er nicht ein. Die Sachbearbeiterin stellt fest, dass er ein notwendiges Dokument für die Antragsbearbeitung nicht beigelegt hat und bittet, dieses nachzureichen. Der Kunde zweifelt an, dass dieses Dokument erforderlich ist und hält ihr vor, sich nicht auszukennen. Als die Sachbearbeiterin auf das Nachreichen des Dokuments besteht, verlangt der Kunde, einen männlichen Kollegen zu sprechen, der sicher besser Bescheid wüsste als sie. Die Sachbearbeiterin fühlt sich respektlos behandelt, kommt dem Wunsch des Kunden aber nach. Der hinzugezogene Sachbearbeiter bestätigt die Aussage seiner Kollegin, was der Kunde sofort akzeptiert. Bei der Sachbearbeiterin bleibt ein ungutes Gefühl zurück. Sie ärgert sich über die mangelnde Akzeptanz, die der Kunde ihr entgegengebracht hat.

Aus vielen Gesprächen mit Mitarbeiterinnen von Ausländerbehörden ging hervor, dass ein gezielt auf ihr Geschlecht bezogenes respektloses Verhalten von Kunden zwar nicht weit verbreitet ist, dennoch sehr wohl vorkommt. Dementsprechend unterschiedlich waren die Erfahrungen der Trainingsteilnehmerinnen zu dieser Frage.

Es ist häufig nicht leicht zu beurteilen, ob ein unangemessenes Verhalten gegenüber einer Sachbearbeiterin (auch) auf ihr Geschlecht zielt. Eindeutig geschlechtsbezogen sind folgende Erfahrungen:

- Männer werden als Gesprächspartner bevorzugt. Sitzen ein männlicher und ein weiblicher Sachbearbeiter im Bürozimmer sitzt, wird nur/vor allem der männliche angesprochen.
- Aussagen von Sachbearbeiterinnen werden (z.T. mit dem Vorwurf der Inkompetenz) nicht akzeptiert und es wird ein männlicher Gesprächspartner verlangt.
- Es erfolgen Grenzüberschreitungen in Form von anzüglichen Bemerkungen oder Gesten oder geschlechtsbezogenen Beleidigungen.

Inwieweit solches Verhalten auf kulturell und/oder Milieu bedingte Geschlechterrollen und andere Frauenbilder und/oder auch auf andere Gründe zurückzuführen ist, ist von Fall zu Fall verschieden und kann in der jeweiligen Situation nur schwer ergründet werden.



Um solchem Verhalten zu begegnen, eignen sich grundsätzlich v.a. die in Kapitel 3.3 („Körpersprache einsetzen“) [auf Seite 15](#) und Kapitel 4.3 („Grenzen setzen“) [auf Seite 25](#) beschriebenen Reaktionsmöglichkeiten. Es empfiehlt sich dabei, mit der Leitungsebene im Vorhinein zu klären, wie in solchen Fällen agiert werden soll. Ein Ergebnis kann sein, in Fällen, in denen ein männlicher Gesprächspartner verlangt wird, freundlich und bestimmt zu kommunizieren, dass der Kunde sich entscheiden kann, von Ihnen beraten zu werden oder die Ausländerbehörde ohne Auskunft zu verlassen. Entsprechende Rückendeckung „von oben“ kann helfen, diese Botschaft selbstbewusst zu vermitteln.

Um einer Konflikteskalation vorzubeugen, die möglicherweise zu respektlosem Verhalten führen kann, werden in Kapitel 3 einige Verhaltenstipps dargestellt (wie z.B. Reizformulierungen zu vermeiden, sachorientiert zu bleiben und professionelle Distanz zu wahren, Verständnis für das Problem des Kunden zu zeigen, empfängerorientiert zu kommunizieren u.a.).

## 5 Negative Gesprächssituationen besser verarbeiten

### 5.1 Kurze Auszeit nehmen

Wenn man eine sehr ärgerliche und Stress verursachende Gesprächssituation hinter sich hat, kann es sinnvoll sein, eine kurze Auszeit zu nehmen: um zum einen zu verhindern, dass nicht der nächste Kunde Ihren ganzen Ärger und Frust abbekommt, zum anderen aber auch, weil Sie auf sich selbst achten müssen (v.a. nach Situationen, die Sie psychisch stark mitgenommen haben).



Möglichkeiten nach einem solchen Gespräch wieder runterkommen sind: die Tür für 5 Minuten zuzulassen, das Fenster kurz zu öffnen und tief durchzuatmen oder zur Toilette zu gehen. Vielleicht können Sie auch kurz mit einem Kollegen oder einer Kollegin sprechen und sich den Ärger oder die Last von der Seele reden.

### 5.2 Erwartungen an Situationen ändern

#### „Immer wieder klopfen Kunden außerhalb der Öffnungszeiten an meine Tür“

Die Ausländerbehörde hat während der Mittagspause geschlossen. Das Abschließen der Tür während der Kernöffnungszeiten der Verwaltung ist im Hause nicht gewünscht. Deshalb klopfen auch in dieser Zeit immer wieder Kund/innen an die Bürotür einer Sachbearbeiterin und bitten darum, „nur eine kurze Frage“ beantwortet zu erhalten. Wenn sie sich darauf einlässt, wird daraus oft ein ganzer Fragenkatalog. Da dies immer und immer wieder vorkommt, ist die Sachbearbeiterin genervt. Das führt dazu, dass sie solche Kund/innen häufig recht unfreundlich abwiegelt.

Es wird immer ärgerliche Situationen in der Ausländerbehörde wie die im oben beschriebenen Beispiel geben, für die es zumindest im Moment keine organisatorische Lösung gibt. Die Kundinnen und Kunden sind, wie sie sind. Und es sind immer wieder andere, so dass auch keine „erzieherischen“ Wirkungen erreicht werden können.

In solchen Fällen haben Sie im Grunde zwei Möglichkeiten: Entweder sind Sie darüber weiter genervt und werden so ständig den gleichen Frust erfahren. Dies fördert innere Anspannung und negative Emotionen, die sich auf die Gesprächssituation auswirken, aber auch auf Ihr Befinden. Oder Sie verändern Ihre Erwartungen an die Situation. In diesem Beispiel würde die Sachbearbeiterin einfach davon ausgehen,

dass ungeduldige Kundinnen und Kunden auch außerhalb der Öffnungszeiten an die Tür klopfen – und darauf gelassener reagieren. Das heißt nicht, dass man sich damit arrangieren muss. Natürlich kann man die Kund/innen freundlich einladen, zu einer anderen Uhrzeit am gleichen oder einem anderen Tag wiederzukommen. Es geht lediglich darum, ob man sich von offensichtlich unabänderlichen Dingen weiter stressen lassen will oder nicht.

Sie werden vieles im Verhalten ihrer Kundinnen und Kunden nur schwerlich verändern können. Möglicherweise gelingt es Ihnen aber, besser damit umzugehen.

## 5.3 Situationen neu bewerten

### Mit schlechter Laune in den Tag

Sie hetzen sich am Morgen ab, um rechtzeitig bei einer früh anberaumten Teambesprechung in der Behörde zu sein. Als Sie atemlos ankommen, informiert Sie ein Kollege auf dem Gang darüber, dass die Sitzung ausfällt, weil der Abteilungsleiter einen kurzfristigen Außentermin wahrnehmen muss. Sie ärgern sich, weil nun weiterhin Fragen offen bleiben, die Sie in der Sitzung hätten ansprechen wollen – und Sie sich zudem so beeilt haben. Sie gehen an ihren Schreibtisch und beginnen den Arbeitstag mit schlechter Laune.

Buddha soll gesagt haben: „Wir sind, was wir denken. Alles, was wir sind, entsteht aus unseren Gedanken. Mit unseren Gedanken formen wir die Welt.“ Das heißt, wenn wir denken, dass wir von unserem Arbeitgeber nur ausgenutzt werden und die Kunden uns sowieso manipulieren wollen, dann ist das unsere Realität. Wir werden uns entsprechend verhalten – misstrauisch und abweisend, um uns selbst zu schützen, unfreundlich und ungnädig um den Kunden zu zeigen, wer die Macht hat. Wir werden uns auch gemäß unserer Gedanken fühlen: nicht wertgeschätzt, wütend, vielleicht aggressiv, oder schlecht gelaunt und deprimiert. Kurz gesagt: Wir machen uns selbst und unseren Kunden das Leben schwer.

Leider nimmt unser Gehirn negative Reize schneller und stärker wahr als positive, es reagiert auf unangenehme Dinge stärker als auf angenehme. In der Entwicklungsgeschichte des Menschen war diese Eigenschaft überlebenswichtig, denn es galt, schmerzhaft und gefährliche Erfahrungen zu erinnern und schnell abrufbar zu machen um ihnen ausweichen zu können und so das Überleben zu sichern. Das Wissen darum, dass ein Bär gefährlich sein kann, war wichtiger als die Feststellung, dass der Geruch einer Blume glücklich machen kann.

Wir erinnern uns also an schlechte Erfahrungen besser als an gute; schlechte Eigenschaften einer Person – oder einer Gruppe, der die Person angehört – überlagern ihre guten. Wenn Ihr Chef Ihre Arbeit grundsätzlich lobt, aber an einer Kleinigkeit Kritik übt, kann es sein, dass Sie sich auf diese Kleinigkeit fokussieren und sich schlecht fühlen. Wenn Sie die Erfahrung gemacht haben, dass ein Kunde spanischer Abstammung zweimal zu spät zu einem Termin mit Ihnen kam, kann es sein, dass Sie von allen Spaniern oder vielleicht sogar von allen „Südländern“ geradezu erwarten, dass sie unpünktlich sind.

Aber: Wir können unsere Gedanken steuern. Wir können selbst beeinflussen, wie wir „die Welt formen“ wollen. Und auch wenn vieles uns einfach passiert und wir wenig oder keinen Einfluss darauf haben, so können wir doch selbst bestimmen, wie wir auf die Dinge des Lebens reagieren.

## Reframing

Eine Methode, die sich auch im Alltag gut anwenden lässt, ist das „Reframing“ oder auch „Neubewertung“. Ereignisse, Informationen oder Situationen werden umgedeutet, das heißt, man nimmt gedanklich eine andere Perspektive auf die Dinge ein als man es zunächst spontan und reflexhaft tut und gibt ihnen dadurch einen anderen Sinn. Wenn also unsere erste Reaktion auf eine Tatsache oder eine Person ablehnend und negativ ausfällt, können wir dies bewusst wahrnehmen und versuchen, sie aus einem anderen Blickwinkel zu betrachten.

Beim Reframing geht es nicht darum, sich alles schönzureden, unangenehme Gefühle und kritische Gedanken einfach wegzudrücken und durch positive zu ersetzen. Wenn Sie sich gestresst und ausgeleugt fühlen, weil Ihre Behörde chronisch unterbesetzt ist, dann sind das ernst zu nehmende Alarmzeichen, die nicht übergangen werden dürfen. Wenn Sie vor lauter Aktenbergen aufgrund mangelnden Stauraums kaum noch über Ihren Schreibtisch schauen können, sind kritische Gedanken dazu sicher unbedingt notwendig um sich mit Lösungsmöglichkeiten auseinandersetzen und Abhilfe schaffen zu können.

Deshalb sieht der Reframing-Ansatz zuerst immer eine bewusste Wahrnehmung der Gedanken und Gefühle vor. Empfindungen wie Trauer oder Wut sollte Raum gegeben werden, und zwar in einer der Situation angemessenen Dauer und Intensität. Sie können die Reframing-Methode immer dann einsetzen, wenn Ihre Reaktion zu lange dauert oder zu intensiv ist beziehungsweise sie Ihnen das Leben unnötig schwer macht. Wenn Sie sich zum Beispiel den halben Tag darüber aufregen, wie unverschämt der erste Kunde am Morgen war, dann werden Sie sich schlecht fühlen. Und die weiteren Kundentermine an diesem Vormittag werden möglicherweise auch kein Vergnügen sein, weder für Sie noch für die Kunden. Die Reaktion ist dem Ereignis nicht angemessen, und Sie schaden sich selbst und anderen. In einem solchen Fall macht es Sinn, die Reaktion durch die Anwendung von Reframing aufzulösen.

Man unterscheidet zwei Arten von Reframing, die allerdings nicht ganz klar voneinander abzugrenzen sind: Das ist zum einen das Kontext-Reframing. Hier geht es darum, für eine als störend empfundene Verhaltensweise oder ungeliebte Eigenschaft einen Kontext zu finden, in dem gerade diese Eigenschaft sinnvoll und nützlich ist. Vielleicht stellt ein Kollege mit seiner pedantischen und perfektionistischen Art, jedes Thema bis ins kleinste Detail ausdiskutieren zu müssen, in Teamsitzungen Ihre Geduld regelmäßig auf eine harte Probe. Andererseits ist er derjenige, der Gesetze, Vorschriften und Verordnungen in- und auswendig kennt und neue Mitarbeitende hervorragend einarbeiten kann. Auf diese Weise kann es Ihnen gelingen, Ihre generalisierende Haltung zu verlassen und festzustellen, dass die abgelehnte Eigenschaft des Kollegen nicht in allen Kontexten falsch, sondern in einem anderen Zusammenhang positiv zu bewerten ist.

Eine weitere Reframing-Art ist das Bedeutungs-Reframing. Hierbei sucht man nach einer günstigeren Bedeutung für das als problematisch erlebte Verhalten, das heißt man nimmt einen anderen Blickwinkel auf dasselbe Phänomen ein. So würden Sie sich zum Beispiel nicht mehr über den pedantischen Kollegen ärgern, sondern wären dankbar, dass Sie durch ihn lernen können, geduldiger zu sein und den Dingen auf den Grund zu gehen.

Weitere praktische und alltagstaugliche Anregungen zur Anwendung der Methode Reframing finden Sie hier: <http://www.zeitzuleben.de/die-kunst-des-reframings-2/2/>

Angewendet auf die oben im Beispiel geschilderte Situation hieße das, eine andere Bewertung der abgesehenen Teambesprechung vorzunehmen und zu fragen: Was ist gut daran? Sie freuen sich über die gewonnenen zwei Stunden Zeit, in denen Sie dringende Fälle abarbeiten können. Sie gestehen sich ein, dass die Aspekte, die Sie ansprechen wollten, auch noch mehr Vorbereitung bedurft hätten und sind erleichtert, dass Sie bis zur nächsten Teamsitzung noch nacharbeiten können. Und Sie freuen sich auf Ihren Kaffee, den Sie nun ganz ohne Eile an Ihrem Arbeitsplatz genießen können. So haben Sie sich bewusst dafür entschieden, der Situation eine andere

Bedeutung zu geben, eine Bedeutung, die sich für Sie positiv auswirkt und die Sie nicht behindert oder stört.



Bestimmt fallen Ihnen Situationen ein, die Sie negativ bewertet haben. Oder Eigenschaften von Personen, die Sie nicht leiden können. In welchen Situationen Ihres Arbeitsalltags könnte die Reframing-Methode Ihnen helfen? Wie würde eine Neubewertung aussehen? Welche Wirkung hat die neue Sichtweise auf Sie?

## 5.4 Negative Erlebnisse gedanklich abhaken

Wenn Sie dazu neigen, schwierige Fälle mit nach Hause zu nehmen oder Situationen in Endlosschleifen immer wieder zu durchlaufen, könnte Ihnen die Methode „Gedankenstopp“ helfen.

### Gedankenstopp

Der Gedankenstopp ist – ähnlich wie das Reframing – eine Methode zur Steuerung des eigenen Denkens. Hier geht es allerdings nicht darum, die Gedanken über eine bestimmte Situation oder Person in eine andere Richtung zu lenken, sondern hier wird das Nachdenken angehalten.

Diese Methode eignet sich besonders gut für quälende und immer wiederkehrende grüblerische Gedanken über ein bestimmtes Erlebnis. Vielleicht hatten Sie ein Kundengespräch, das Sie besonders belastet hat, weil die Familie, die Sie schon seit Jahren betreuen, nun abgeschoben werden muss. Sie machen sich Sorgen um das Wohlergehen der Menschen. Oder ein Kunde ist Ihnen gegenüber ausfallend und aggressiv geworden und Sie haben sich bedroht gefühlt. Nun kreisen Ihre Gedanken immer wieder um dieses Erlebnis, und Sie haben bei jedem neuen Kunden Angst vor einer weiteren Erfahrung dieser Art.

In solchen Situationen können Sie die Methode des Gedankenstopps anwenden. Wenn Sie sich beim Grübeln erwischen, sagen Sie laut oder in Gedanken „STOPP!“. Stellen Sie sich dabei ein großes rotes Stoppschild vor. Damit unterbrechen Sie den Gedankenfluss zunächst. Sie können die Wirkung der Methode verstärken, wenn Sie sich ein Gummiband um das Handgelenk legen und parallel zum Stoppschild daran ziehen. Der leichte Schmerz, den Sie beim Loslassen des Bandes empfinden, hilft zusätzlich dabei, den Gedankenfluss zu stören.

Nun lenken Sie Ihre Gedanken auf etwas anderes, damit Sie nicht unweigerlich wieder in die Grübelei zurückfallen. Sie haben dazu verschiedene Möglichkeiten: Suchen Sie sich einen starren Punkt an der Wand oder in Ihrer Umgebung. Es kann ein kleiner Punkt sein oder ein Bild oder auch ein Gegenstand. Fixieren Sie diesen mit Ihrem Blick und konzentrieren Sie sich darauf. Ihr Gedankenstrom bleibt für die Dauer dieser Übung unterbrochen, weil Sie Ihre Aufmerksamkeit auf den Punkt richten. Alternativ können Sie sich eine angenehme und entspannende Situation vorstellen, beispielsweise einen schönen Urlaubstag. Versuchen Sie, sich diese Situation so lebendig wie möglich vorzustellen: Wie riecht es, was empfinden Sie auf der Haut, wie fühlen Sie sich, was sehen und hören Sie?

Vielleicht neigen Sie dazu, immer wieder über Situationen nachzudenken, in denen Sie sich Ihrer Mei-



nung nach nicht ideal verhalten oder einen Fehler gemacht haben. Dann kann es hilfreich sein, sich ein Repertoire von Situationen anzulegen, in denen Sie alles richtig gemacht haben und mit sich vollauf zufrieden waren. Rufen Sie diese Situationen gedanklich ab, wenn Sie wieder mit sich hadern.

Je öfter Sie diese Methode anwenden, desto schneller und besser wird sie wirken.

## 5.5 Lernen und sich wappnen für künftige Gesprächssituationen

Wenn Sie sich fragen, ob und wie Sie sich in einer misslungenen Gesprächssituation hätten anders verhalten sollen bzw. in einer ähnlichen Situation in der Zukunft anders verhalten können, empfiehlt sich die Methode der Intervision oder kollegialen (Fall-)Beratung. Hier beraten sich Kolleginnen und Kollegen gegenseitig. Sie suchen gemeinsam nach einer Lösung für ein Problem oder betrachten einen konkreten Fall aus der Praxis eines Kollegen oder einer Kollegin. Ziel ist es, das berufliche Handeln zu überprüfen und gegebenenfalls zu verbessern. In den durchgeführten Trainings wurde diese Methode häufig eingesetzt und von den Teilnehmenden als sehr hilfreich bewertet.

Im Unterschied zur Supervision, bei der eine Einzelperson oder eine Gruppe von einem speziell ausge-

bildeten Coach beraten wird, schöpft man bei der Intervision aus den Erfahrungen und dem Fachwissen der Kolleginnen und Kollegen.

Die kollegiale Fallberatung erfolgt nach einer einfachen Struktur, die den Beteiligten zuvor abgestimmte Rollen zuweist und einen zeitlichen Rahmen vorgibt. Auf diese Weise wird gewährleistet, dass die Beratung zielgerichtet und ergebnisorientiert abläuft. Die Bearbeitung eines Falls nimmt in der Regel 45 bis 60 Minuten in Anspruch. Daher eignet sich die Intervision gut, um sie beispielsweise in Teambesprechungen zu integrieren oder um spontan mit einigen verfügbaren Kolleg/innen einen aktuellen Fall zu reflektieren. Es sollten dazu mindestens fünf Personen zusammenkommen.

### Der klassische Ablauf einer kollegialen Beratung gliedert sich in sechs Phasen:

Phase	Dauer (in Minuten)	Inhalt, Ablauf
1. „Casting“	5	<p>In der ersten Phase wird geklärt, welcher Fall behandelt werden soll und wer welche Rolle einnimmt.</p> <p>Zu besetzende Rollen sind</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Fallgeber/in</i>: Der Fallgeber oder die Fallgeberin stellt eine Schlüsselsituation oder einen Praxisfall vor. Er nennt die aus seiner Sicht wichtigen Informationen, formuliert eine Schlüsselfrage und wählt ggf. eine Methode für die Beratung.</li> <li>• <i>Moderator/in</i>: Der Moderator oder die Moderatorin führt die Teilnehmenden durch die Phasen der Beratung. Er oder sie achtet auf die Einhaltung der Zeitvorgaben und unterstützt den Fallgeber durch klärende Fragen in seiner Fallschilderung. Außerdem achtet er oder sie auf den respektvollen Umgang in der Kommunikation.</li> <li>• <i>kollegiale Berater/innen</i>: Alle anderen Teilnehmenden übernehmen die Rolle von Beraterinnen und Beratern. Sie hören dem Fallgeber aktiv zu und folgen den Anleitungen des Moderators. Sie tragen durch Nachfragen und Äußerung ihrer Ideen und Anregungen zur Lösung des Problems bzw. zur Klärung des Falls bei.</li> </ul>

<b>2. Spontanerzählung</b>	10-20	Der Fallgeber oder die Fallgeberin schildert mündlich den Fall. Eine Vorbereitung ist nicht notwendig. Die Berater/innen hören zunächst nur zu. Der/die Moderator/in unterstützt durch klärende Nachfragen. Gegen Ende dieser Phase haben die Berater/innen die Möglichkeit, Verständnisfragen zu stellen.
<b>3. Schlüsselfrage</b>	5	Der Moderator bittet den Fallgeber, seine Schlüsselfrage zu formulieren und damit deutlich zu machen, welches Ziel aus seiner Sicht mit der Beratung erreicht werden soll. Der Moderator kann beim Finden und Formulieren der Schlüsselfrage unterstützen. Wenn es dem Fallgeber schwerfällt, eine Schlüsselfrage zu finden, kann die unten beschriebene Methode „Schlüsselfrage (er-)finden“ zwischengeschaltet werden.
<b>4. Methodenwahl</b>	5	Für die Beratung über den geschilderten Fall bieten sich verschiedene Methoden an. Der Fallgeber kann eine Methode vorschlagen wie auch die Berater/innen. Die Runde einigt sich auf eine Methode, die der Moderator bei Bedarf kurz vorstellt. Weiter unten sind einige mögliche Methoden erläutert.
<b>5. Beratung</b>	15	Die Berater/innen beraten den Fallgeber gemäß der gewählten Methode zu seinem Fall. Der Fallgeber hört in dieser Phase nur zu. Der Moderator achtet auf die Einhaltung der Zeitvorgabe.
<b>6. Abschluss</b>	5	Der Moderator fragt den Fallgeber nach seinem Resümee. Der Fallgeber berichtet, welche Ideen und Anregungen er aus seiner Perspektive hilfreich fand und bedankt sich für die Beratung. Der Moderator beschließt die Beratungsrunde. Falls gewünscht, kann mit einem weiteren Fall und neu zu verteilenden Rollen wieder bei Phase 1 begonnen werden.

## Methoden für die Beratung

### *Schlüsselfrage (er-)finden*

Wenn es dem Fallgeber schwerfällt, nach seiner Spontanerzählung eine Schlüsselfrage für die Beratung zu formulieren, kann der Moderator vorschlagen, zunächst gemeinsam die Schlüsselfrage zu definieren. Dazu sammeln die Berater/innen ca. fünf Minuten lang Ideen. Der Fallgeber wird anschließend vom Moderator aufgefordert, die ihm passend erscheinende Schlüsselfrage auszuwählen. Danach wird die Intervention mit der Auswahl der Beratungs-Methode fortgesetzt.

### *Brainstorming bzw. Ideensammlung*

Wenn es dem Fallgeber zur Beantwortung seiner Schlüsselfrage darauf ankommt, möglichst viele Lösungsideen zu erhalten, eignet sich das Brainstorming. Bei dieser Methode sollten folgende Regeln beachtet werden:

- Die Ideen werden nicht bewertet. Killerphrasen, Kritik und Selbstkritik an den vorgebrachten Ideen sind verboten.
- Jede Idee ist willkommen.
- Es kommt nicht auf die Qualität, sondern auf die Quantität der gesammelten Vorschläge an.
- Geäußerte Ideen dürfen von jedem aufgegriffen und für eigene Anregungen verwendet werden.
- Jeder äußert pro Wortmeldung eine Idee.

Ein Teilnehmer/eine Teilnehmerin oder der Moderator bzw. die Moderatorin sollte die Ideen notieren, damit der Fallgeber sich auf die Diskussion konzentrieren kann.

### Kopfstandbrainstorming

Diese Umkehrtechnik ist eine bewährte Methode, sich der Lösung einer Fragestellung auf außergewöhnliche Weise zu nähern, indem zunächst eine andere Perspektive eingenommen wird. Die Schlüsselfrage des Fallgebers wird in ihr Gegenteil verkehrt. Die beratenden Kolleginnen und Kollegen sammeln Vorschläge, wie der Fallgeber das Gegenteil dessen bewirken könnte, was eigentlich sein Ziel ist. Wenn also beispielsweise die Schlüsselfrage lautet „Wie kann ich erreichen, dass der Kunde die Informationen, die ich ihm gebe, gut versteht?“ werden Ideen zu der auf den Kopf gestellten Schlüsselfrage gesammelt: „Was kann ich tun, damit dem Kunden meine Informationen möglichst unverständlich bleiben?“.

Der Moderator formuliert einen Vorschlag, wie die Kopfstand-Schlüsselfrage lauten könnte. Anschließend findet eine ca. zehnmündige Ideensammlung statt, die einer der Teilnehmenden dokumentiert. Am Ende werden die Anregungen gemeinsam wieder vom Kopf auf die Füße gestellt und die Ideen der Reihe nach entsprechend umformuliert.

### Actstorming

Das Actstorming ist eine handlungsorientierte Form des Brainstormings. Im Actstorming wird eine als herausfordernd oder problematisch erlebte Szene wiederholt nachgespielt. Analog zum Brainstorming können viele Lösungsideen gesammelt und auch ausprobiert werden. Bei jeder Szenenwiederholung darf die Schlüsselperson ausgetauscht werden, so dass die Auswirkungen des jeweiligen Verhaltens ausprobiert werden können. Diese Methode ist besonders geeignet, wenn der Fallgeber sich Vorschläge wünscht, wie er sich in einer bestimmten Situation oder im Umgang mit einer anderen Person verhalten und was er wie kommunizieren soll. Zum Beispiel, wenn er einer Familie mitteilen muss, dass sie keine Aufenthaltserlaubnis erhält und abgeschoben werden soll. Oder eine Fallgeberin fühlt sich häufiger insbesondere durch männliche Kunden in ihrer Autorität missachtet und sie fragt sich, wie sie ihr Auftreten selbstbewusster und bestimmter gestalten kann.

Durch das ausführliche Rollenfeedback am Ende führt Actstorming zu einer sehr differenzierten Wahrnehmungsfähigkeit aller Beteiligten und einem besseren systemischen Verständnis dafür, welches Verhalten bei wem welche Konsequenzen erzeugt. Zudem erweitert sich das Verhaltensrepertoire der Teilnehmer dadurch, dass sie in der gleichen Situation verschiedene Verhaltensweisen sehen und selbst ausprobieren können.

*Ablauf:*

- Als Vorbereitung wird ein Spielszenario aufgebaut, welches die Fallsituation symbolisieren soll. Dies kann einfach aus zwei Stühlen bestehen, die sich einander gegenüber stehen. Der eine steht für den Fallgeber, der andere für den Kunden bzw. den Gesprächspartner.
- In einem ersten vollständigen Durchlauf der Szene wird der Fallgeber von einem Kollegen gespielt, ein anderer spielt das Gegenüber. Der Fallgeber gibt dazu „Regieanweisungen“.
- In einem darauf folgenden 5-minütigen Brainstorming im Team oder in Zweiergruppen sammeln die Berater/innen alternative Verhaltensmöglichkeiten des Fallgebers.
- Anschließend wird die Szene wiederholt; die Berater/innen schlüpfen abwechselnd in die Rolle des Fallgebers und spielen ihre Lösungsvorschläge.
- Wenn alle Ideen vorgetragen worden sind bzw. die vereinbarte Zeit zu Ende geht, nimmt der Fallgeber seine Rolle ein und spielt die Szene einmal durch. Er nutzt dafür die Veränderungsideen, die er gewonnen hat. Danach wird die „Bühne“ abgebaut und alle werden aus ihren Rollen entlassen.
- Das Team kann nun Rollenfeedbacks von jeder Rolle zu allen Szenen geben. Das Hauptaugenmerk liegt auf dem unterschiedlichen Verhalten des „Fallgebers“ und den daraus resultierenden Veränderungen für seine Situation. An diese Runde kann sich noch ein Erfahrungsaustausch anschließen, in dem Kollegen berichten können, wenn sie selbst schon in ähnlichen Situationen gewesen sind.

## Resonanzrunde

Die Resonanzrunde ist besonders geeignet, wenn es darum geht, dem Fallgeber den Rücken zu stärken, indem ihm Verständnis und Anteilnahme für seine Situation vermittelt werden. Die Teilnehmenden äußern ihre Gefühle und Gedanken, die sie hatten, als sie dem Bericht des Fallgebers zugehört haben. Sie äußern keine Ideen oder Ratschläge, sondern sprechen nur von sich und ihren Eindrücken. Sie beschreiben ihre Reaktion bzw. Resonanz auf die Spontanerzählung. So erhält der Fallgeber Hinweise auf verschiedene Facetten seiner Erzählung.

## Gute Ratschläge

Wenn gut gemeinte Empfehlungen ungefragt geäußert werden, reagiert der „Beratene“ oft mit Unwillen und Ablehnung. Bei dieser Methode erteilen die Kolleginnen und Kollegen dem Fallgeber jedoch ernsthafte, aber auch weniger ernst gemeinte Ratschläge, die erwünscht und als solche gekennzeichnet sind. Der Fallgeber hat das Recht, die Ratschläge zu berücksichtigen oder sie auch abzulehnen. Die Beraterinnen und Berater müssen jeden ihrer Ratschläge formelhaft einleiten. Beispielsweise so: „Ich rate dir, ...“, „Ich würde an deiner Stelle ...“, „Wenn ich du wäre, würde ich ...“, „Ich würde dir empfehlen ...“.

### Quellen:

- Prof. Dr. Kim-Oliver Tietze: „Kollegiale Beratung“, [www.kollegiale-beratung.de](http://www.kollegiale-beratung.de)
- Florence Kranz: „Gemeinsam löst sich's leichter. Die kollegiale Beratung“, [www.thieme.de/statics/dokumente/thieme/final/de/dokumente/tw\\_ergotherapie/kollegiale\\_beratung.pdf](http://www.thieme.de/statics/dokumente/thieme/final/de/dokumente/tw_ergotherapie/kollegiale_beratung.pdf), aufgerufen am 25.4.2017
- Peter Behrendt, Sandra Matz: „Die Methode des Actstormings – eine kurze Zusammenfassung“, <http://freiburg-institut.de/de/system/files/images/Die%20Methode%20des%20Actstormings%20-%20eine%20kurze%20Zusammenfassung.pdf>, aufgerufen am 8.5.2017

## Beispiel für den Ablauf einer Intervention

### „Wie kann ich schlechte Nachrichten besser übermitteln?“

*Spontanerzählung der Fallgeberin:* „Eine Familie mit zwei Kindern kommt in die Ausländerbehörde, um sich nach einem abgelehnten Asylantrag beraten zu lassen. Als ihre Sachbearbeiterin musste ich den Personen mitteilen, dass es leider keine Möglichkeit gibt, dass Ihre Duldung verlängert wird und dass sie das Land verlassen müssen. Die Familie zeigte sich sehr emotional, Mutter und Kinder weinten. Für mich war diese Situation ebenfalls schwer zu ertragen.“

*Schlüsselfrage:* „Wie kann ich mit solchen Situationen, die für die Kunden, aber auch für mich emotional sehr belastend sind, besser umgehen?“

*Methodenwahl:* Gute Ratschläge

*Beratung:*

- „Ich würde an deiner Stelle die rechtlichen Möglichkeiten aufzeigen und versuchen, die Situation abzumildern, indem ich den Kunden erkläre, welche Vorteile eine freiwillige Ausreise hat. Zum Beispiel bekämen sie dann keine Einreisesperre und hätten die Möglichkeit, über ein Visum wieder nach Deutschland zu kommen.“
- „Ich empfehle dir, Empathie zu zeigen und dein Mitgefühl auszudrücken, indem du zum Beispiel ein Taschentuch reichst, sagst, dass es dir leid tut und dass du Verständnis hast.“
- „Wenn ich du wäre, würde ich prüfen, ob Zugeständnisse möglich sind.“
- „Ich rate dir, beruhigend zu sprechen und den Leuten Zeit zu geben, bis sie sich ein bisschen gesammelt haben.“
- „Ich würde versuchen zu beurteilen, ob es angebracht ist, etwas mehr Nähe herzustellen und an die Kundin heranzurücken. Insbesondere würde ich das tun, wenn es sich um eine einzelne Person handelt. Meiner Erfahrung nach merkt man es, wenn die Distanzgrenze erreicht ist. Ich würde aber auf keinen Fall die Kundin berühren – das könnte ein Tabubruch sein.“
- „An deiner Stelle würde ich nach dem Termin eine kurze Pause machen, mich vielleicht mit einem Kollegen oder einer Kollegin austauschen und mir die Situation von der Seele reden.“
- „Ich würde versuchen mich nicht zu verstellen und die Reaktion zeigen, die in der Situation zu mir passt. Wenn ich Mitleid empfinde, würde ich es äußern. Wenn nicht, würde ich es nicht vorspielen.“
- „Ich würde dir raten, nicht solche Dinge zu sagen wie ‚Jetzt beruhigen Sie sich doch erst mal‘ oder ‚Das wird schon wieder‘. Mit solchen Formulierungen erweckt man den Eindruck, dass man die Kunden nicht ernst nimmt.“
- „Ich würde so etwas sagen wie: ‚Ich kann Sie gut verstehen. Ich habe mir Ihre Situation noch mal angeschaut. Rechtlich gibt es leider keine Möglichkeit, dass Sie bleiben können. Vielleicht hilft es Ihnen ja,...‘“
- „Ich würde versuchen, den Kunden hilfreiche Tipps zu geben. Vielleicht kann ich sie an die Beratungsstelle XY verweisen oder an eine andere Stelle, die beraten und unterstützen kann.“

*Abschluss:* Resümee der Fallgeberin: „Ich danke euch für eure guten Ratschläge. Ich kann mit allen etwas anfangen. Ich war bisher immer unsicher, ob es professionell genug ist, wenn man Mitleid zeigt. Aber diese Zweifel habe ich nun nicht mehr. Und ich werde in Zukunft mehr auf meine eigene Psychohygiene achten und nicht mehr so tun, als machten mir solche Fälle nichts aus.“

## Impressum

Thomas Koepf, Stephanie Reckhaus, Claudia Vortmann:  
**Erfolgreiche Kommunikation in der Ausländerbehörde.**  
 Praxisbezogene Tipps für typische Gesprächssituationen



Herausgeber:

Institut für Sozialpädagogische Forschung Mainz (ism) gGmbH  
 Flachmarktstraße 9, 55116 Mainz

*Die Trainings, auf denen die Erstellung dieser Publikation basiert, wurden durchgeführt von:*

Institut Dr. Müller Köln  
 Breslauer Str. 20, 50858 Köln  
 E-Mail: [institut@udmk.de](mailto:institut@udmk.de)

*Gefördert durch:*

Das Projekt „Ausländerbehörden 2015–2017. Stärkung der Willkommenskultur in Niedersachsen und Rheinland-Pfalz“ wurde finanziert aus dem Asyl-, Migrations- und Integrationsfonds (AMIF) der Europäischen Union sowie durch die für Integration und Teilhabe zuständigen Ministerien der Länder Niedersachsen und Rheinland-Pfalz.



Europäische Union



Asyl-, Migrations-, Integrationsfonds



Niedersächsisches Ministerium  
 für Soziales, Gesundheit  
 und Gleichstellung



Rheinland-Pfalz  
 MINISTERIUM FÜR FAMILIE,  
 FRAUEN, JUGEND, INTEGRATION  
 UND VERBRAUCHERSCHUTZ

*Gestaltung:*

cala media GbR, Mainz

Juni 2017