



Vier Kompetenzen für erfolgreiche Gespräche

wertschätzen – den Rahmen abstecken - nichts voraussetzen - nachfragen

convelop Impulse	
Erstellt von	Karin Grasenick
Datum	03.04.2017
CC BY-SA	<p>convelop Impulse sind lizenziert mit der “Creative Commons Attribution Share Alike 4.0 International License”. Die Lizenz kann gelesen werden, auf http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/ oder schreiben Sie an Creative Commons, PO Box 1866, Mountain View, CA 94042, USA.</p> <p>Grasenick, K. (2017): Vier Kompetenzen für erfolgreiche Gespräche. convelop Impulse, www.convelop.at</p>

convelop
cooperative knowledge design gmbh

office@convelop.at

www.convelop.at

Bürgergasse 8-10/I, A-8010 Graz
Telefon: +43 316 720 813
Erdbergstraße 82/4, A-1030 Wien
Telefon: +43 1 99 71 780 – 6

IBAN: AT13 3800 0000 0007 3833
BIC: RZST AT 2 G
FN: 282829a
UID: ATU 62834856



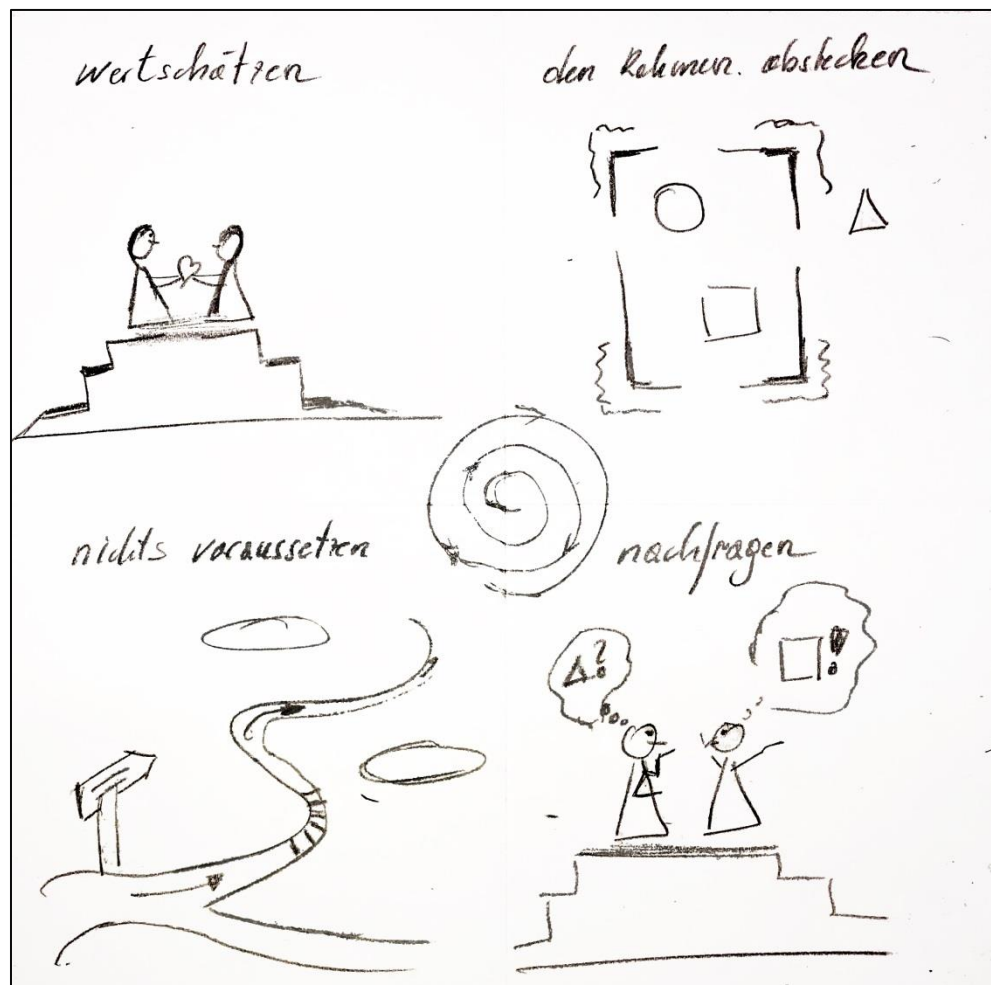
Einleitung

Gespräche und Besprechungen stellen hohe Anforderungen an die Teilnehmenden und setzen voraus, dass ein gemeinsames Grundverständnis über die Inhalte und die Gesprächskultur gegeben ist. Doch das ist häufig nicht der Fall. Je unterschiedlicher die Vor-Erfahrungen sind, beispielsweise weil verschiedene Disziplinen und Kulturen zusammenarbeiten, desto wichtiger ist es, die vier Kompetenzen einer der gelungenen Gesprächsführung zu beachten.

Sie beruhen auf vielen bekannten Werken, unter anderem auf den Werken von Chris Argyris, Friedemann Schultz von Thun, Vera Birkenbihl sowie dem „Conflict Partnership Catalyst“ Ansatz von Dudley Weeks (siehe Literaturverzeichnis)

Ihre Bedeutung wird durch die Erkenntnisse der interpersonalen Neurobiologie nochmals verdeutlicht, die uns verständlich macht, wie unser Gehirn als „soziales Organ“ aufgrund von Erfahrungen Muster bildet und neue Erlebnisse in diesen Mustern verortet und wie wir in Interaktionen mit anderen reagieren. Die gute Nachricht dieser Erkenntnisse ist: diese Muster bleiben bis ins hohe Alter veränderbar (vgl. Rock D., 2008).

Aus Basis dieser Grundlagen haben wir vier Kompetenzen für erfolgreiche Gespräche und Besprechungen erarbeitet, auf die wir besonderen Wert legen:



Wertschätzen



Erfolgreiche Gespräche, in denen neue Erkenntnisse entstehen und die als Impulse für Entwicklungen dienen, erfordern gegenseitiges Vertrauen. Nur dann können wir offen unsere Gedanken äußern. Wenn das, was wir sagen, für andere von Bedeutung ist und wir als Person Anerkennung erhalten, dann können wir Risiken eingehen. Wir können neue Handlungen ausprobieren, Erfolge und Veränderungen reflektieren, dabei gewohnte Routinen verlassen und uns weiterentwickeln. Vertrauen und Wertschätzungen sind in Entwicklungsphasen besonders wichtig, weil die einhergehende Unsicherheit in unserem Gehirn ein Gefühl von Bedrohung auslöst.

Unsicherheit, Angst, wirken einschränkend: Wer möchte schon „dumm dastehen“, weil man sich unbedacht geäußert hat, etwas nicht weiß, was alle anderen zu wissen scheinen oder noch schlimmer, etwas beitragen wollten, was uns nicht gelungen ist. Wir setzen uns der Bewertung durch andere Personen aus und riskieren Status und Anerkennung zu verlieren. Bereits ein gut gemeinter Ratschlag kann signalisieren, dass man eine Aufgabe nicht optimal gelöst hat oder andere, zweifelsohne besser informiert, klüger oder erfahrener sind als man selbst.

In dem wir anderen Menschen, so wie sie in diesem Augenblick sind, für das, was sie einbringen, Wertschätzung entgegenbringen, stärken wir das Selbstwertgefühl. Wir schaffen Vertrauen, dass wir ihren Status nicht gefährden und legen damit die Basis für ein gelingendes Gespräch.

Das kann man tun, um Wertschätzung im Gespräch zu fördern:

1. Vorbereitend darauf konzentrieren, was uns mit der anderen Person bzw. den anderen Personen verbindet und was wir positiv finden.
2. Im Gespräch gezielt nach allem Positiven suchen, durch aktives Zuhören das echte Interesse an unserem Gegenüber verdeutlichen.
3. Bestrebungen und auch kleine Fortschritte entdecken und anerkennen
4. Bevor wir Feedback oder Bewertungen äußern, nachfragen, ob dies tatsächlich gewünscht ist, ob Zeitpunkt und Rahmen passen.
5. Sofern Bewertungen wichtig sind, sicherstellen, dass eine Aussage oder ein Verhalten im Vordergrund steht - und nicht die Person.
6. Ideen und Ratschläge als Angebote deutlich machen, sicherstellen, dass sie nicht mit Bewertungen verwechselt werden.
7. Wenn wir anderer Meinung sind, sich selbst und anderen in Erinnerung rufen, dass alle Meinungen wichtig sind und es darum geht, bei allen Unterschieden Gemeinsamkeiten und Lösungen zu entdecken.
8. Einen Aspekt aus der Aussage anderer wertschätzend bestätigen „**ja**, das sehe ich auch so“, aufgreifen **und** mit der eigenen Aussage verbinden. In dem was wir sagen, auf dem aufbauen, was uns unser Gegenüber bereits mitgeteilt hat.

Den Rahmen abstecken



Ein gutes Gespräch ist eine zeitlich begrenzte Begegnung, die für alle Beteiligten wertvoll ist. Es eröffnet einen Raum für Entdeckungen und Entwicklungen. Wertschätzung und Vertrauen geben Sicherheit und bilden die Basis für das Gelingen.

Sicherheit entsteht auch durch die Gestaltung der Rahmenbedingungen.

Das beginnt mit so einfachen Dingen, wie einen Ort zu wählen, an denen sich alle gleichermaßen wohlfühlen, die Dauer des Gesprächs festzulegen, ebenso wie Ziele und Inhalte des Gesprächs. Damit schaffen wir Orientierung für das, was hier und jetzt gemeinsam möglich ist.

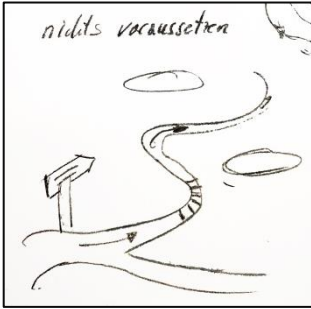
Was gemeinsam erreicht werden kann, ist auch davon abhängig, was die Beteiligten gegenwärtig an Aufmerksamkeit, Energie und Expertise einbringen können. Es lohnt sich, diese Aspekte offen anzusprechen und zu klären wie Erwartungen und Möglichkeiten der gegenseitigen Unterstützung zusammenpassen. Klare Grenzen und eine Gesprächsform, die für alle Beteiligten passend ist, sind damit auch wichtige Bestandteile des Rahmens.

Doch auch bei einem gut gesetzten Rahmen wird der wahre Zeitbedarf zur Klärung der Inhalte oft erst im Gesprächsverlauf deutlich. Flexible Planung, Einbeziehung optionaler Folge-Termine sind hilfreich, um bei einem dynamischen Austausch, voller Impulse und Ideen, wieder zu jenen Aspekten zurückzufinden, die für die „hier und jetzt“ vereinbarte Zeit am wichtigsten sind.

Das kann man tun, um einen Gesprächsrahmen zu gestalten:

1. Einen Ort wählen, der Sicherheit gibt (z.B. Räumlichkeiten der Vorgesetzten meiden).
2. Inhalte und Ziele so formulieren, dass sie zu dem gegebenen Zeitrahmen, zu dem was hier und jetzt besprochen werden kann, passen.
3. Inhalte und Ziele wählen, die im Einflussbereich der Beteiligten liegen.
4. Sicherstellen, dass alle Beteiligten das gleiche Verständnis von Inhalten und Zielen des Gesprächs haben.
5. Alle Beteiligten vereinbaren, wie sie miteinander reden wollen, beispielsweise ob Informationsaustausch oder Feedback wichtig sind und wie mit unterschiedlichen Meinungen und Einschätzungen umgegangen wird.
6. Klarstellen, was nicht zum Gespräch gehört, was nicht geleistet oder besprochen werden kann (beispielsweise weil Entscheidungsgrundlagen oder Expertise fehlen).
7. Grenzen einhalten und gleichzeitig flexibel gestalten, beispielsweise indem Inhalte auf mehrere Termine aufgeteilt werden oder Themen detaillierter behandelt werden, wenn sich herausstellt, dass sie besonders wichtig sind.
8. Am Ende des Gesprächs Ergebnisse festhalten und kleine, machbare Schritte, die tatsächlich umgesetzt werden können, vereinbaren.

Nichts voraussetzen



Unser Gehirn filtert aus einer Fülle von Informationen diejenigen heraus, die am besten zu bereits bestehenden Mustern passen. Es verhindert damit eine Reizüberflutung und ermöglicht uns, rasch Entscheidungen zu treffen. Auch Gesprächsinhalte und Handlungen anderer Personen werden sofort mit unseren eigenen Erfahrungen verglichen, eingeordnet und bewertet.

Sozialisation, Ausbildung, Kultur, aktuelle Ereignisse, Werte und Normen beeinflussen unbewusst den Fokus unserer Aufmerksamkeit sowie unsere Denk- und Verhaltensmuster.

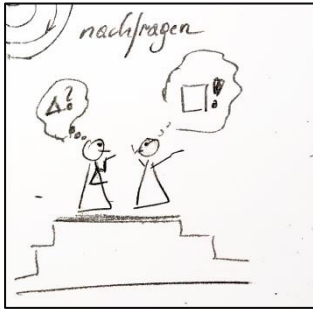
Mit der gleichen Sicherheit, mit der wir beim Autofahren nicht mehr über bestimmte Abläufe und Verkehrsregeln nachdenken, sondern einfach handeln, bewegen wir uns auch innerhalb von sozialen Strukturen, wenn sie uns vertraut genug sind. Wir vergessen, was erforderlich war, um diese Sicherheit und Selbstverständlichkeit zu erwerben. Erst wenn andere Personen in ihrem Verhalten abweichen wird uns bewusst, wieviel an Wissen und Übung den implementierten Mustern vorausgegangen sind.

Aus der eigenen Erfahrung heraus erscheint dann das Verhalten anderer oft unverständlich, sinnlos oder gar negativ. Und das wird leider auch in unseren Reaktionen mehr als deutlich. So verunsichern wir unsere Gesprächspartner_innen, unsere Signale werden als Bewertung aufgefasst, lösen Widerstand und Selbstverteidigung aus und blockieren so den Dialog.

Das kann man tun, um nicht zu viel vor auszusetzen:

1. Die eigenen Aussagen und Handlungen auf implizites Vor-Wissen prüfen
2. Hintergründe, Werte, Intentionen, die für uns wichtig sind, erläutern.
3. Die Hintergründe für bestimmte Spielregeln und Interaktionen in einer Gruppe oder Organisation erläutern.
4. Reaktionen, die uns überraschen, als Einladung verstehen, um unterschiedliche Wahrnehmungen und ihre Hintergründe kennenzulernen.
5. Wenn wir etwas nicht verstehen oder irritiert sind: Nachfragen und darum bitten, dass die Hintergründe und Intentionen erklärt werden.
6. Beim Zuhören die volle Aufmerksamkeit darauf richten, unser Gegenüber zu verstehen (sehr häufig denken wir beim Zuhören bereits über unsere Antworten nach, noch bevor wir sicher sein können, unser Gegenüber richtig verstanden zu haben).
7. Anderen Personen Zeit lassen, um Verständnis zu entwickeln und Handlungsweisen zu erproben.
8. Gemeinsam nach passenden Lösungen suchen (und nicht davon ausgehen, dass der eigene Weg, die eigene Lösung, für andere ebenfalls passend ist).

Nachfragen



Wenn wir nichts voraussetzen können und davon ausgehen müssen, dass unsere eigenen Aussagen nicht immer so verstanden werden, wie wir sie intendiert haben und umgekehrt wissen, dass wir das Verhalten anderer in Sekundenbruchteilen bewerten, ohne die zugrundeliegenden Intentionen zu kennen, dann hilft nur eines, um gemeinsam weiterzukommen: nachfragen, nachfragen, nachfragen.

Gute Fragen zu stellen, ist eine Kunst. Fragen sollen einfach sein, zum Nachdenken anregen und neutral formuliert sein. Allzu oft schwingen bereits versteckte Bewertungen in unseren Fragen mit.

Wenn wir zum Beispiel fragen: „Warum haben Sie das Paper nicht fertiggeschrieben?“, dann kann das leicht als folgende Botschaft interpretiert werden: „Sie sind nicht fähig das Paper zu schreiben.“ Besser ist es, zu fragen: „Wie hat sich das Schreiben des Papers für Sie entwickelt?“ Folgefragen könnten sein: „Was ist Ihnen gelungen?“, „Was war überraschend für Sie?“

Wenn wir fragen: „Haben Sie diesen Text lektorieren lassen?“, dann könnte die dahinter liegende Botschaft sein: „dieser Text sollte unbedingt lektoriert werden!“ eine neutralere Frage wäre: „Welchen Prozess haben Sie für die weitere Entwicklung des Textes geplant?“

Eine neutrale Frage zu stellen, ist schwierig. Der Alltag bietet jedoch unbegrenzte Möglichkeiten zur Übung.

Das sind Beispiele für Fragen, die zu einem guten Gespräch beitragen

Fragen, die den Selbstwert stärken

1. Wie ist Ihnen das gelungen?
Was ist ein erster/nächster Schritt, den Sie umsetzen können?
2. Was sind für Sie die wichtigsten Ergebnisse (dieses Gesprächs)?

Fragen, die den Rahmen abstecken

3. Was ist die kühnste Erwartung an dieses Gespräch?
Was ist Ihnen jetzt besonders wichtig? Was wäre jetzt besonders hilfreich?
4. Was können wir (jede einzelne Person) zum Gelingen beitragen?
5. Wer/Was (außerhalb dieses Gesprächs) könnte noch unterstützen?
6. Was werden wir jetzt nicht klären können? Was sollte keinesfalls passieren?

Fragen stellen, um Wahrnehmungen und Intentionen zu klären

7. Wie wirkt auf Sie ...? Was hat das bei Ihnen ausgelöst? Woran erinnert Sie das?
8. Was meine Sie genau mit...? Welche Bedeutung hat ... für Sie?



Literaturverzeichnis

Argyris, C. (1970): *Intervention Theory and Method: a Behavioral Science*. Addison-Wesley.

Birkenbihl, V. (2014): *Kommunikationstraining. Zwischenmenschliche Beziehungen erfolgreich gestalten*. 34. Auflage, mvg Verlag.

Grasenick, K. (2011): *Woran gute Projekte scheitern- und was man dagegen tun kann. Kohärenzmanagement: ein Mittel zur Bewältigung von Komplexität und Veränderung in anspruchsvollen Projekten*. 1. Auflage, Books on demand.

Rock, D. (2008): *SCARF: a brain-based model for collaborating with and influencing others*. *NeuroLeadership Journal*, No. 1.

Schulz von Thun, F. (1981): *Miteinander reden: 1. Störungen und Klärungen*. *Allgemeine Psychologie der Kommunikation*. Rowohlt.

Stone D., Heen S. (2014): *Thanks for the Feedback. The Science and Art of Receiving Feedback well*. Penguin Random House.

Weeks, D. (1994): *The Eight Essential Steps to Conflict Resolution: Preserving Relationships at Work, at Home and in the Community*. TarcherPerigee.

Conflict Partnership Catalyst: www.conflictpartnership.net



This work is licensed under the Creative Commons Attribution Share Alike 4.0 International License.

To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

or send a letter to Creative Commons, PO Box 1866, Mountain View, CA 94042, USA.