Nimm den Verlauf deiner Gespräche selbst in die Hand

Skript

Herausgeber & Autor
wb CONSULTING + DEVELOPMENT GbR &
wb BLENDED LEARNING GbR
- lomendoo -
Birgit Winter & Oliver Winter
Rhöndorfer Str. 23A
53604 Bad Honnef

Stand
09.09.2020

Version
2009

Rechte
Die für die Weiterbildung verwendeten Konzepte, Inhalte und Arbeitsunterlagen sind urheberrechtlich geschützt. Das Kopieren und Weiterleiten von Unterlagen oder Inhalten an Dritte ist nur mit vorheriger Einwilligung von wb zulässig. Die Lerninhalte sind nur zur eigenen Verwendung durch den Kunden bestimmt, weder die vollständigen Inhalte, noch deren Bestandteile dürfen an Dritte weitergegeben werden. Der Kunde ist nicht berechtigt, diese Inhalte zu vervielfältigen, zu übersetzen, zu bearbeiten, zu verbreiten, vorzuführen oder sie wirtschaftlich zu verwerten.

Gewährleistung
wb übernimmt keine Gewähr für die Vollständigkeit und Richtigkeit von Lerninhalten, sofern nicht eine Verantwortung aufgrund von Vorsatz oder grober Fahrlässigkeit gegeben ist.

Haftung für Links
Unsere Produkte (insbesondere Lerninhalte) enthalten Links zu externen Webseiten Dritter, auf deren Inhalte wir keinen Einfluss haben. Deshalb können wir für diese fremden Inhalte auch keine Gewähr übernehmen. Für die Inhalte der verlinkten Seiten ist stets der jeweilige Anbieter oder Betreiber der Seiten verantwortlich. Die verlinkten Seiten wurden zum Zeitpunkt der Verlinkung auf mögliche Rechtsverstöße überprüft. Rechtswidrige Inhalte waren zum Zeitpunkt der Verlinkung nicht erkennbar. Eine permanente inhaltliche Kontrolle der verlinkten Seiten ist jedoch ohne konkrete Anhaltspunkte einer Rechtsverletzung nicht zumutbar. Bei Bekanntwerden von Rechtsverletzungen werden wir derartige Links umgehend entfernen.

Inhalt

1 Loop & Do: Lernziele 4
2 Einleitung 4
3 Kompetenzen der Gesprächsführung 4
4 1. Kompetenz: Sich interessieren 4
5 Aktives Zuhören 5
6 Drei Stufen des Aktiven Zuhörens 5
7 2. Kompetenz: Farbe bekennen 6
8 3. Kompetenz: Gespräche leiten und strukturieren 6
9 Feedback 8
10 Was ist Feedback? 8
11 JoHari-Fenster 8
12 Johari-Fenster: Anwendung im Feedback 10
13 Feedbackregeln 10

© Copyright wb

1 Loop & Do: Lernziele

- Du kannst effektiv Gespräche vorbereiten und durchführen.
- Du kannst Feedback professionell geben, aber auch empfangen.

2 Einleitung

Welche grundsätzlichen Kompetenzen der Gesprächsführung benötigen wir, um das Miteinander zu fördern?

In diesem Modul beschäftigen wir uns mit den Gesprächskompetenzen, die zur Basis jeden Gesprächs (z.B. Kritik-, Konflikt- oder Beratungsgespräch) gehören, abhängig von der jeweiligen Gesprächssituation allerdings in unterschiedlicher Ausprägung.

3 Kompetenzen der Gesprächsführung

Drei wesentliche Gesprächskompetenzen lassen sich unterscheiden:

1. Kompetenz: Sich interessieren

   Hier geht es darum, wie ich herausfinden kann: "Was bekomme ich mit von meinem Gesprächspartner? Und wie kann ich meine Wahrnehmung und mein Verständnis überprüfen?"

2. Kompetenz: Farbe bekennen

   Hier geht es um die Frage: "Was löst das Verhalten des Gesprächspartners bei mir aus? Wie will ich mich dazu stellen? Wie kann ich meinen Standpunkt vertreten, dass er klar und angemessen bei ihm ankommt?"

3. Kompetenz: Leiten und strukturieren

   Hier steht die Struktur im Mittelpunkt, nach der Gespräche geleitet werden können: "Wie kann ich das Gespräch so leiten, dass es zu einem guten Ergebnis kommt?"

4 1. Kompetenz: Sich interessieren

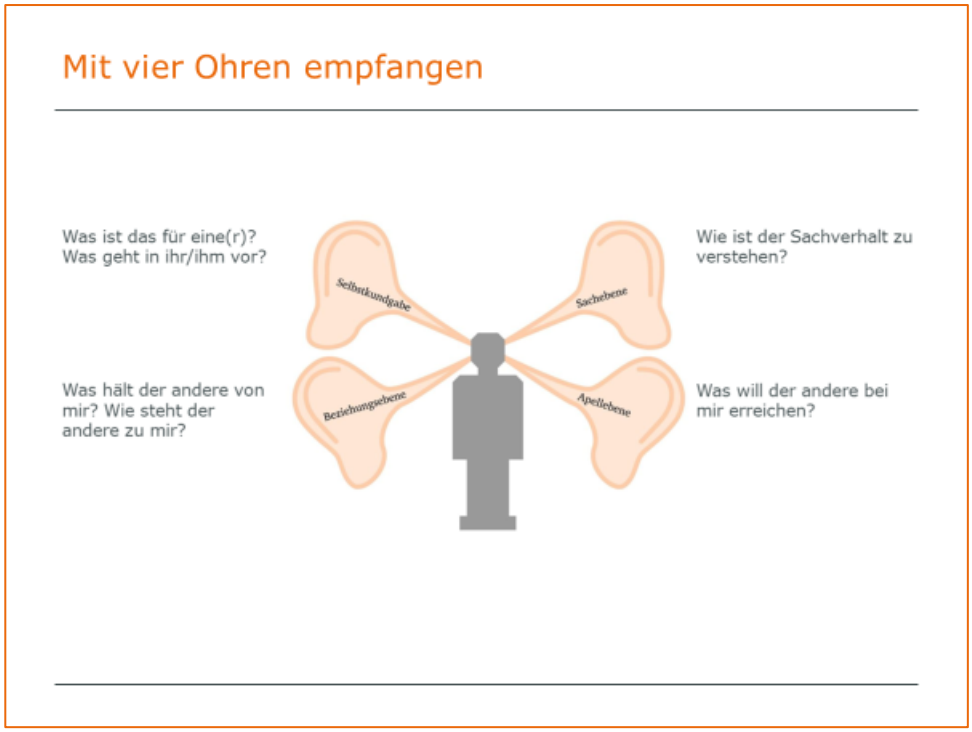
Sich interessieren bedeutet, den Gesprächspartner nicht nur als funktionierende bisweilen störanfällige "Aufgaben-Erfüllungsmaschine" zu betrachten, sondern auch ein Ohr - oder besser vier Ohren - dafür zu entwickeln, was der andere uns auf allen Ebenen mitteilt.

Nur so kann es gelingen, angemessen auf den Gesprächspartner einzugehen und es ihm zu ermöglichen, seine Fähigkeiten möglichst weit zu entfalten.

Die Kunst wirklich zuzuhören bedeutet weit mehr, als den anderen einfach nur ausreden zu lassen, sondern spielt eine entscheidende Rolle für das Gelingen der Zusammenarbeit.

Mit vier Ohren empfangen
Äußerungen von Gesprächspartnern können auf sehr unterschiedliche Art und Weise gehört werden. Je nachdem, mit welchem Ohr die ich besonders hellhörig bin, werde ich zu sehr unterschiedlichen inneren wie äußeren Reaktionen kommen.

© Copyright wb



5 Aktives Zuhören

Um sicherzugehen, dass man nichts in den falschen Hals bzw. das falsche Ohr bekommen hat, ist es ratsam zu überprüfen, ob das, was man gehört hat, auch gemeint war (zumal der Sender sich darüber häufig auch noch nicht klar ist).

Diese Art des guten Zuhörens ist unter dem Begriff "Aktives Zuhören" bekannt geworden.

Aktives Zuhören bedeutet:

- Einfühlungsvermögen für den Gesprächspartner
- Mitdenken beim Gespräch
- Volle Aufmerksamkeit und echtes Interesse für den Gesprächspartner

Durch verbale oder nonverbale (Tonfall, Mimik, Gestik) Reaktionen wird dem Gesprächspartner gezeigt, dass man versucht ihn zu verstehen.

6 Drei Stufen des Aktiven Zuhörens

Die Aspekte, die das Aktive Zuhören ausmachen, lassen sich in drei Stufen darstellen:

1. Stufe	**Beziehungsebene - Ich bin „ganz Ohr“** ▪ Schalte alle möglichen Störquellen (z.B. Telefon, andere Personen etc.) aus ▪ Stelle Blickkontakt her ▪ Zeige Aufmerksamkeit durch sog. Telefonlaute ("Ja", "Hmm")
2. Stufe	**Inhaltliches Verständnis - Kernaussagen „auf den Punkt bringen“** ▪ Wiederhole die Aussage mit eigenen Worten. So kannst du sicherstellen, dass du den Inhalt richtig verstanden hast. ▪ Stelle vertiefende Fragen. „Wie genau meinen Sie das?“ Fragen dienen zum besseren Verständnis des Gesprächsinhaltes und können zur Klärung beitragen.

© Copyright wb

	▪ Fasse die wichtigsten Äußerungen deines Gesprächspartners von Zeit zu Zeit zusammen. Dies ist besonders wichtig bei komplexen Inhalten, so dass beide Gesprächspartner den Überblick behalten.
3. Stufe	**Gefühle verbalisieren - Dem anderen „aus dem Herzen sprechen“** ▪ Erkenne und wiederhole Aussagen auf der emotionalen Ebene mit eigenen Worten, so unterstützt du deinen Gesprächspartner darin, sich über die eigene Gefühlslage klar zu werden. ▪ Durch das Ansprechen der Gefühle signalisierst du deinem Partner, dass du dich für ihn und seine Emotionen interessierst. Dies ist besonders relevant in Situationen, in denen der andere wenig Engagement zeigt.

7 2. Kompetenz: Farbe bekennen

Farbe bekennen bedeutet, aus der zurückhaltenden Position des Aktiven Zuhörens herauszutreten und den eigenen Standpunkt deutlich zu machen und dafür Verantwortung zu übernehmen.

Viele von uns drücken sich um unangenehme Nachrichten herum. Vage Andeutungen vergrößern allerdings das Unbehagen auf beiden Seiten. Die Empfehlung lautet deshalb, den eigenen Standpunkt klar und deutlich zu erläutern.

Kurzfristig mag das zu einer unangenehmen Härte im Gespräch führen, langfristig trägt diese Klarheit aber dazu bei, dass der Gesprächspartner weiß, woran er ist, dass er mir vertrauen und sich mit meinem Standpunkt auseinander setzen kann.

Ein klarer Standpunkt macht einen also greifbar, gleichzeitig aber auch angreifbar. Wichtig dabei ist das "Was" und das "Wie":

“Was sage ich?” ⇨ Wie bilde ich mir einen klaren Standpunkt?

“Wie sage ich es?” ⇨ Wie kann ich meinen Standpunkt vertreten?

8 3. Kompetenz: Gespräche leiten und strukturieren

Gespräche leiten und strukturieren bedeutet, das Gespräch in die Hand zu nehmen, es entsprechend den Erfordernissen der Gesamtsituation zu leiten und zu strukturieren.

Wie ein Gespräch insgesamt verläuft, dafür tragen beide Beteiligten die Verantwortung. Die "Führung" des Gesprächs liegt bei dem, der das Gespräch initiiert hat oder der im Lead ist.

Im Folgenden findest du einen Leitfaden, um Gespräche professionell vorzubereiten und durchzuführen.

8.1 Vor dem Gespräch

1. Selbstklärung

Gerade bei besonders wichtigen oder heiklen Gesprächen ist die Vorbereitung unabdingbar und trägt wesentlich zum Gelingen des Gesprächs bei.

- Sachebene: Wie sehe ich den Sachverhalt? Wie wird der andere ihn sehen? Welche Punkte möchte ich unbedingt ansprechen?
- Appell: Was ist mein Ziel? Was erwarte ich, was erwartet der andere?
- Beziehung: Wie sehe ich die Beziehung zwischen uns? Wie sieht der andere sie?

© Copyright wb

- Selbstoffenbarung: Wie geht es mir? Welche Gedanken und Gefühle habe ich in Bezug auf das Gesprächsthema?

2. Rahmenklärung

Vorbereitende Auseinandersetzung mit der Situation, in der das Gespräch stattfinden wird:

- Wo und wann findet das Gespräch statt?
- Wie viel Zeit haben wir?

3. Verabredung zum Gespräch

Je heikler die zu besprechenden Themen, desto wichtiger ist die Verabredung, um eine Überfallstrategie zu vermeiden.

Das Gesprächsthema sollte klar benannt werden, so dass sich beide Seiten vorbereiten können.

8.2 Im Gespräch

1. (Markanter) Gesprächseinstieg

Je heikler das Gesprächsthema, desto direkter sollte der Einstieg sein.

Markant bedeutet dabei, direkt auf das Gesprächsthema zu sprechen zu kommen, das bei beiden Gesprächspartnern ohnehin alle Aufmerksamkeit auf sich zieht.

2. Klärung der Standpunkte

Derjenige der das Gespräch initiiert, sollte in Vorleistung gehen und seine Sichtweise schildern. Durch dieses kurze Statement zum eigenen Standpunkt (Vorsicht: Keine Moralpredigt oder Plädoyer) weiß der andere woran er ist und er muss nicht ins kalte Wasser springen, ohne zu wissen, ob er gelobt oder kritisiert werden soll.

Dann bemüht man sich darum, die Sichtweise des andere zu erfahren. Dazu ist das Aktive Zuhören besonders wichtig.

3. Klärung der Hinter- und „Untergründe“

Nachdem beide Sichtweisen deutlich geworden sind, besprechen die beiden Gesprächspartner nicht nur den aktuellen Gesprächsanlass, sondern auch das, was dem Thema zugrunde liegt (= Ursachenforschung).

Dabei geht es nicht um eine Klärung der Schuldfrage, sondern den tatsächlichen Kern des Themas zu treffen.

4. Lösungssuche und Vereinbarungen

Nachdem die Sichtweisen und zugrunde liegenden Bedürfnissen klar benannt wurden, hat die Suche nach tragfähigen Lösungen überhaupt Aussicht auf Erfolg. Wurde der tatsächliche Kern getroffen, ist klar, welche Lösungen überhaupt infrage kommen.

Der Betroffene ist mit eigenen Ideen und Vorschlägen gefragt, dies vergrößert die Bereitschaft, Lösungen tatsächlich umzusetzen.

Zentrale Gesprächsaufgaben für den Initiator sind: das Gespräch zusammenfassen, gemeinsam mit dem anderen Lösungen zu suchen und konkrete Vereinbarungen zu treffen.

5. (Manchmal:) Das Gespräch reflektieren

Beide Gesprächspartner gehen auf die Metaebene und sprechen über die Frage: "Wie war nun dieses Gespräch für dich und für mich?"

© Copyright wb

Gerade in Fällen, wo das Gespräch schwierig war oder der Initiator unsicher ist, wie seine eigenen Worte auf das Gegenüber gewirkt haben, empfiehlt es sich, diese Unsicherheiten nicht unbesprochen mitzunehmen, sondern im Direktkontakt Fragen und Zweifel zu klären.

9 Feedback

Der Wunsch nach Feedback ist heutzutage durchaus ausgeprägt.

Dennoch fällt es vielen Menschen schwer, Feedback wirklich klar und deutlich zu äußern. Sie reden um den heißen Brei herum oder sprechen nicht wirklich alles an, was sie auf dem Herzen haben. Andere teilen ihr Feedback unverblümt mit und erzeugen beim Gegenüber mehr Widerstand als Einsicht.

Genauso ist es aber auch umgekehrt: Sind wir wirklich Feedbackfähig? Oder anders ausgedrückt Kritikfähig, was als Kompetenz in vielen Jobprofilen verlangt wird?

Ist es tatsächlich immer angenehm Feedback zu erhalten oder regt sich da nicht auch bei uns ein Hauch von Widerstand und Unverständnis?

Rückmeldungen zu uns und unseren Verhaltensweisen zu erhalten, ist allerdings für die individuelle Entwicklung unerlässlich.

10 Was ist Feedback?

Was ist eigentlich Feedback?

- Nichts Anderes als eine Rückmeldung, die wir unseren Mitmenschen zu ihrem Verhalten geben.
- Sie bringt unsere subjektive Wahrnehmung zum Ausdruck.
- Empfangen wir Feedback von unseren Mitmenschen, lernen wir, wie sie uns sehen, wie unser Verhalten auf andere wirkt.

Welche Ziele verbinden wir mit Feedback?

- Den anderen darauf aufmerksam machen, wie wir ihn erleben - im positiven wie im negativen
- Über die eigenen Bedürfnisse und Gefühle informieren, so dass der andere weiß woran er ist und wir Missverständnisse vermeiden
- Verhaltensweisen stärken oder diejenigen Verhaltensweisen korrigieren, welche die beabsichtigte Wirkung nicht erreichen
- Beziehungen, z.B. in Konfliktsituationen zu klären

Feedback, in seiner positiven Wirkung, hilft also Verhaltensweisen zu korrigieren und Beziehungen oder die Zusammenarbeit zu optimieren.

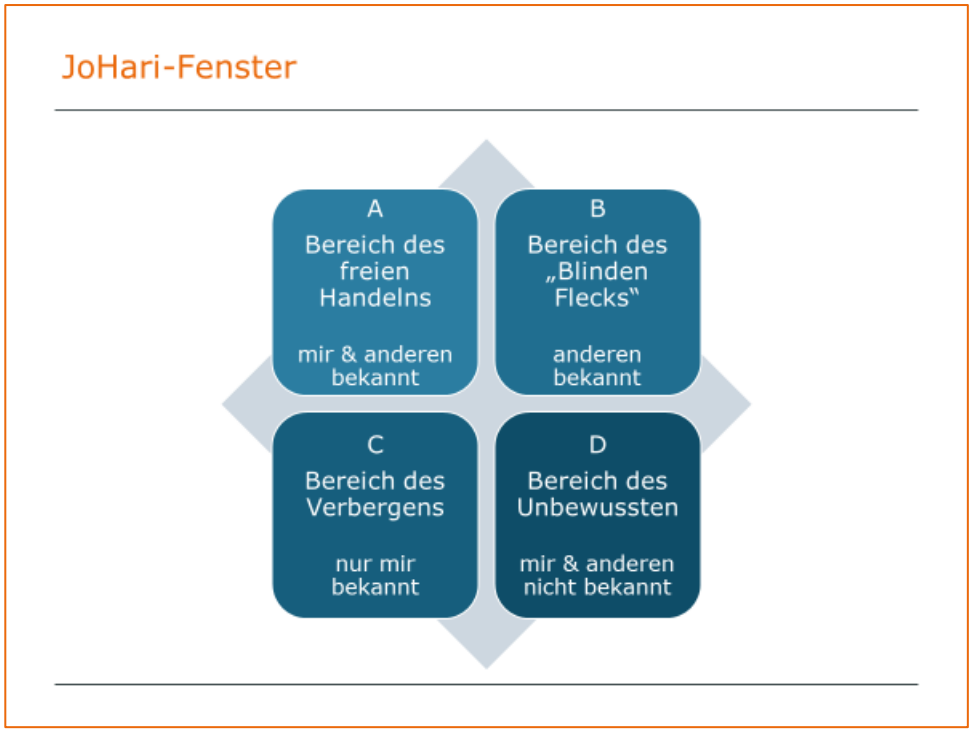
Allerdings ist es nicht immer so einfach, wenn wir in unserem Selbstbild korrigiert werden. Der Feedbackgeber trifft vielleicht einen sogenannten wunden Punkt.

Oder aber sieht Dinge, die wir selber noch gar nicht bemerkt haben, Selbst- und Fremdbild stimmen nicht überein. Zum besseren Verständnis hilft hier das JoHari Fenster.

11 JoHari-Fenster

Das JoHari-Fenster nach den amerikanischen Sozialpsychologen Joseph Luft und Harry Ingham ist ein Modell, welches verdeutlicht wie Selbst- und Fremdwahrnehmung sowie bewusstes und unbewusstes Verhalten zusammenhängen.

© Copyright wb



Bereich A: Bereich des freien Handelns

- Beschreibt die "öffentliche Person"
- Umfasst die Aspekte unseres Verhaltens, die uns **selbst und allen anderen bekannt** sind
- Hier sind wir frei in unserem Handeln und unbeeindruckt von Ängsten oder Vorbehalten
- Beispiel:
  - Eine Führungskraft möchte bei den Mitarbeitern gerne den Eindruck des kollegialen Vorgesetzten erwecken, der sie fördert und mit Handlungsfreiheiten ausstattet

Bereich B: Bereich des "Blinden Flecks"

- Beschreibt die unbewussten Gewohnheiten und Verhaltensweisen, Vorurteile, Zu- und Abneigungen und äußert sich meist nonverbal insgesamt im Auftreten
- Umfasst die Aspekte unseres Verhaltens, die uns **selbst wenig bekannt** sind, **andere** aber sehr **deutlich wahrnehmen**
- Hier können uns die anderen Hinweise auf uns selbst geben
- Beispiele:
  - Tonfall, Mimik und Gestik, mit der die Führungskraft mit den Mitarbeitern spricht
  - Ein übertriebenes Geltungsbedürfnis, das von anderen wahrgenommen wird, der Person selbst aber nicht bewusst ist und welches dann zur Isolation führen kann.

Bereich C: Bereich des Verbergens

- Beschreibt die "private Person", die "heimlichen Wünsche", die "empfindlichen Stellen" und bildet damit den Bereich der Zurückhaltung
- Umfasst die Aspekte unseres Verhaltens, den wir **bewusst vor anderen verbergen** möchten
- Durch Vertrauen und Sicherheit zu anderen kann dieser Bereich erheblich eingegrenzt werden
- Beispiel:
  - Eine Führungskraft möchte ihr "Nicht-Wissen" in einem bestimmten Gebiet vor Mitarbeitern verbergen

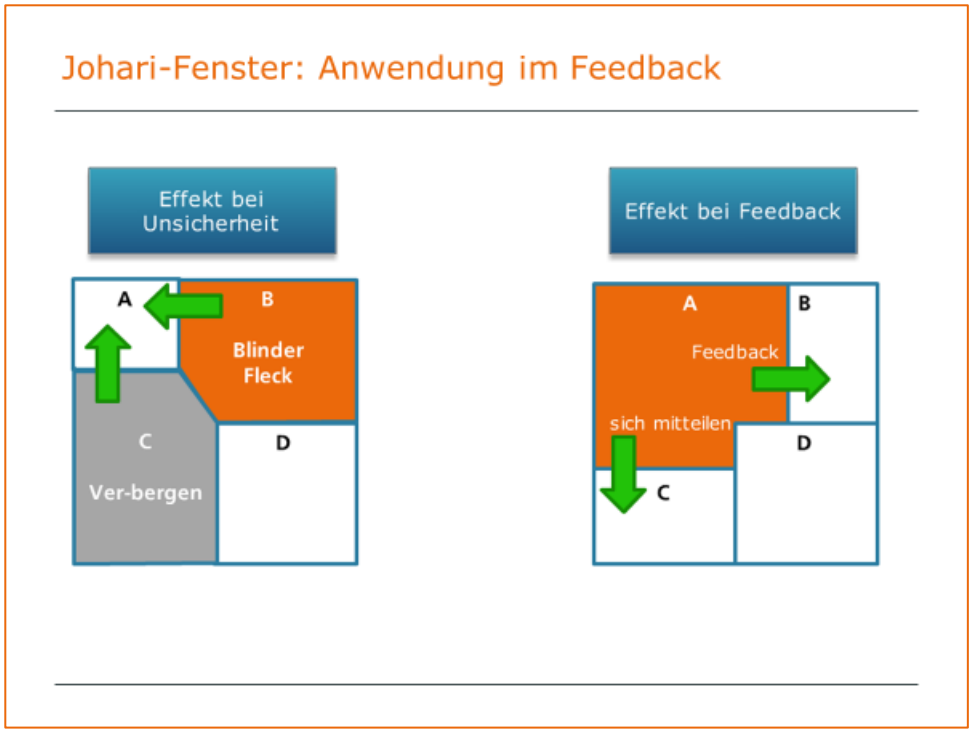
Bereich D: Bereich des Unbewussten

- Beschreibt die verborgenen Talente, ungenutzte Begabungen etc.

© Copyright wb

- Umfasst die Aspekte im unbewussten Bereich, die **weder uns noch anderen** unmittelbar **zugänglich** sind
- Nur mit Hilfe der Tiefenpsychologie lässt sich dieser Teil des Unbewussten erschließen
- Beispiel:
  - Ein Mitarbeiter ist eigentlich ein talentierter Verkäufer, hatte aber noch nie mit dem Vertrieb von Produkten zu tun und infolgedessen kennt weder er, noch seine Vorgesetzten und Kollegen seine Begabung hierfür.

12 Johari-Fenster: Anwendung im Feedback



Effekt bei Unsicherheit
Bei Unsicherheit bzw. wenig vertrauensvollen Situationen ist der Bereich A des "freien Handelns" zugunsten des Bereichs C "Verbergens" und B "Blinden Flecks" eingeschränkt

Effekt bei Feedback
Ein vertrauensvolles Klima kann sowohl den Bereich des Verbergens reduzieren als auch die Chance bieten, durch Feedback von anderen mehr über sich selbst und den "Bereich des Blinden Flecks" zu erfahren und damit den "Bereich des freien Handelns" zu vergrößern.

13 Feedbackregeln

Feedback zu geben (aber auch zu empfangen) ist eine grundlegende Führungsfunktion und ein wesentlicher Bestandteil der Kommunikation. Das Bild, welches wir von uns selbst haben, muss nicht mit dem übereinstimmen, welches andere von uns haben. Selbst- und Fremdbild können also sehr unterschiedlich sein.

Oft führt dies in Feedbackgesprächen zu Konflikten, wenn wir der Meinung des Feedbackgebers nicht folgen können oder wollen. Umso wichtiger ist es, sich in Feedbackgesprächen an bestimmte **Regeln** zu halten, um diesen Konflikt weitestgehend zu verhindern.

© Copyright wb

13.1 Feedback geben

Beschreibe deine Wahrnehmung	▪ Das steht im Gegensatz zu bewerten, interpretieren oder Motive suchen. ▪ Indem du moralische Bewertungen unterlässt, verminderst du im anderen den Drang, sich zu verteidigen und die angebotene Information abzulehnen.
Formuliere dein Feedback konkret	▪ Das steht im Gegensatz zu allgemein. ▪ Je konkreter du deine Beobachtungen wiedergeben kannst, desto konkreter fällt auch das Gespräch über deine Beobachtungen aus und desto präziser können dann auch die Folgerungen aus dem Gespräch mit dem Mitarbeiter sein.
Sei angemessen	▪ Feedback kann zerstörend wirken, wenn wir dabei nur auf unsere eigenen Bedürfnisse schauen und wenn dabei die Bedürfnisse der anderen Person, der wir diese Information geben wollen, nicht genügend berücksichtigt werden. ▪ Angemessenes Feedback muss daher die Bedürfnisse aller beteiligten Personen in rechter Weise berücksichtigen.
Sprich nur änderbares Verhalten an	▪ Feedback muss sich auf Verhaltensweisen beziehen, die der Empfänger zu ändern fähig ist. ▪ Wenn jemand auf Unzulänglichkeiten aufmerksam gemacht wird, auf die er keinen wirksamen Einfluss ausüben kann, fühlt er sich umso mehr frustriert.
Gib Feedback zur rechten Zeit	▪ Normalerweise ist Feedback am wirksamsten, je kürzer die Zeit zwischen dem betreffenden Verhalten und der Information über die Wirkung dieses Verhaltens ist. ▪ Es müssen jedoch auch noch andere Gegebenheiten berücksichtig werden, z.B. die Bereitschaft dieser Person, solche Informationen anzunehmen sowie äußere Umstände (z.B. Anwesenheit anderer Mitarbeiter, Zeitfaktor)
Formuliere klar und genau	▪ Das kannst du nachprüfen, indem du den Empfänger aufforderst, die gegebenen Informationen mit eigenen Worten zu wiederholen und dann seine Antwort mit der ursprünglichen Intention zu vergleichen.
Formuliere subjektiv	▪ Wenn du von deinen eigenen Beobachtungen und Eindrücken spricht und nicht von denen anderer, fällt es dem Beteiligten leichter, das Feedback anzunehmen. ▪ Sprich in diesem Zusammenhang per ICH (sogenannte Ich–Botschaften)
Sei nicht nur negativ	▪ Denk stets daran, dass es schwer ist Kritik einzustecken.

© Copyright wb

	▪ Daher ist es für den Beteiligten leichter, Verbesserungsvorschläge zu akzeptieren, wenn er merkt, dass du nicht nur kritisieren möchtest, sondern auch die positiven Seiten siehst.

13.2 Feedback empfangen

Du solltest dir auch **regelmäßig** selbst eine **Rückmeldung von anderen einholen.** Nur aufgrund solcher Rückmeldungen hast du die Chance, dein eigenes Verhalten zu hinterfragen und dich persönlich weiterzuentwickeln.

Lass den anderen ausreden	▪ Du kannst nicht wissen, was der andere sagen will, bevor er nicht zu Ende gesprochen hat. Allenfalls kannst du es vermuten. ▪ Hör stattdessen seine Eindrücke und Anregungen in Ruhe an und denk darüber nach. ▪ Du musst keineswegs sofort darauf reagieren. Schreib dir lieber die wichtigen Punkte als Stichwörter auf. ▪ Und denk nach dem Gespräch darüber nach. ▪ Vermeide es, in eine Bequemlichkeitshaltung zu verfallen nach dem Motto: Das kenne ich an mir, da ist nun wirklich nichts dran zu ändern.
Frage bei Unklarheiten nach	Frag nach – damit demonstrierst du Interesse an der Meinung deines Gesprächspartners, animierst ihn zu reden und bekommst ein genaueres Bild. ▪ **Was** meinst du genau damit? ▪ **Wann** hast du dies beobachtet? ▪ **Wie** kann ich dieses Verhalten verbessern?
Verfalle nicht in eine Verteidigungshaltung	▪ Es ist wichtig, dir klar zu machen, dass der andere nie beschreiben kann, wie du bist, sondern immer nur, wie du auf denjenigen wirkst. Diese Wahrnehmung an sich ist aber durch keine Klarstellung deinerseits revidierbar. ▪ Du solltest die Meinung des anderen hinnehmen und auch daraus lernen. Es ist lediglich wichtig zu verstehen, was der andere meint. Du solltest dich also nicht scheuen, Verständnisfragen zu stellen. ▪ Es gibt keine Notwendigkeit, sich zu verteidigen. Dies dient nicht der Sache und du erreichst damit wahrscheinlich das Gegenteil von dem, was du möchtest: auch in Zukunft von diesem Gesprächspartner ein ehrliches Feedback zu erhalten.
Bedanke dich für die Rückmeldung	▪ Jemand anderem eine ehrliche Rückmeldung zu geben, fällt vielen Menschen schwer. Sei deshalb dankbar, wenn du ein solches Feedback bekommst und drücke diesen Dank auch aus. ▪ Es wird dir helfen, dich selbst und deine Wirkung auf andere kennenzulernen und dadurch sicherer und kompetenter im Auftreten zu werden.

© Copyright wb

Notizen:

© Copyright wb