



Die Autorinnen Julia Kamleiter (r.) und Hildegund Wölfel sind Kommunikationstrainerinnen und Coaches mit dem Schwerpunkt Verkaufen, Service- und Kundenorientierung. Kontakt: www.pr-und-training.de

Herausfordernde Gesprächssituationen im Lösungsdialog meistern

„NIPSILD“ – nicht in Problemen sondern in Lösungen denken – wenn Kommunikation so simpel wäre, wäre es leicht. Was gilt es in besonderen Gesprächssituationen zu beachten? In Momenten, in denen einem der Mund offen stehen bleibt, weil man mit dieser Reaktion nicht gerechnet hat? Wie verhält sich ein Coach im Umgang mit Widerständen professionell?

Stellen Sie sich folgenden Dialog zwischen dem Chef und seiner Fachangestellten vor: „Herr Meier, ich kann bei der Veranstaltung am Samstag nicht dabei sein. Mein Mann hat seinen Knöchel verstaucht, und ich muss ihn zu einem Termin fahren.“ Herr Meier antwortet erobert: „Das ist ja wohl nicht ihr ernst Frau Schmidt. Das geht auf keinen Fall. Wo kämen wir denn da hin, wenn jeder macht, was er will!“ Was ist hier geschehen? Aus welchem Grund hat Herr Meier auf eine „scheinbar normale Aussage“ so emotional reagiert? Sie vermuten richtig: Es gibt eine Geschichte hinter der Geschichte.

Frau Schmidt war in diesem Jahr zwei Monate krank. Dafür kann Sie nichts, aber das Team hat die Fehlzeiten ausgleichen und auffangen müssen. Zudem besteht der Eindruck, dass sie – gefühlt – länger krank war als nötig. Im Anschluss daran hatte sie drei Wochen Urlaub. Und jetzt ist Frau Schmidt gerade mal zwei Wochen wieder im Unternehmen als sie Herrn Meier vor vollendete Tatsachen stellt. Es scheint allzu menschlich, dass ihr Chef reagiert wie er es getan hat.

Doch seine Reaktion ist nicht zielführend und lösungsorientiert.

EMOTIONEN KONTROLLIEREN

So ist es oft, wenn Menschen zusammen arbeiten – jede Situation steht in einem Kontext und hat meist eine Vorgeschichte. Das besonders Schwierige an herausfordernden Situationen ist oft die entstehende Emotion. Daher gilt:

1. Ruhe bewahren – tief durchatmen.
2. Eigene Emotionen wahrnehmen und zuordnen.
3. Bei Bedarf um Zeit bitten. „Frau Schmidt, ich hab Ihr Anliegen gehört, ich komme in zehn Minuten zu Ihnen und dann sprechen wir darüber.“
4. Konstruktiv bleiben, das heißt: Ich mache mir mein Ziel klar (den freien Samstag genehmige ich auf keinen Fall) und überlege mir: Wie komme ich am besten zu diesem Ziel?

Und so antwortet Herr Meier: „Frau Schmidt, Ihr Anliegen überrascht mich. Sie waren gerade drei Wochen in Urlaub. Was glauben Sie, wie es Ihre Kolleginnen wahrnehmen, wenn sie erfahren, dass Sie am Samstag nicht dabei sein

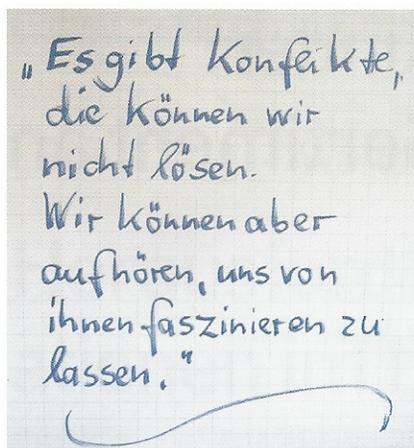
wollen?“ So bringt Herr Meier zum einen seine Emotionen adäquat zum Ausdruck, leugnet und versteckt sie nicht, sondern benennt sie. Zum anderen bringt er seine Mitarbeiterin zum Nachdenken und dazu, sich mit den Konsequenzen zu beschäftigen. Dabei übergeht er die zusätzlich ärgerlich machende Tatsache, dass Frau Schmidt nicht einmal gefragt hat, ob es möglich sei, am Samstag nicht dabei zu sein, sondern sie ihr Anliegen als Tatsache formuliert hat. Herr Meier schafft es durch seine Reaktion, seiner Angestellten auf Augenhöhe zu begegnen. Er sorgt dafür, dass ein Lösungsdialog zustande kommen kann. Sein Ziel „das geht nicht“ hat er klar vor Augen.

Die zum Schluss benannte Konsequenz ist oft ein zentraler Punkt, wenn Dinge im Unternehmen dauerhaft verändert werden sollen. Wenn die Mitarbeiter die Grenzen kennen, haben sie eine größere Chance, sich daran zu halten.

KONSEQUENTE GESPRÄCHSFÜHRUNG

Wenden Sie die „1-2-3-Regel“ konsequent an! Das bedeutet:

GP Kolleg



Konflikte dürfen das Denken nicht dominieren.

Sie führen ein Gespräch zu einem Thema das erste Mal und halten Ihre Vereinbarung schriftlich fest. So haben Sie etwas in der Hand.

Sollte ein Gespräch zum selben Thema ein zweites Mal notwendig sein, beginnen Sie dieses mit dem Vorlegen dieser Vereinbarung und der Frage: „Was haben wir beide hier am vereinbart? Was benötigen Sie, um sich an diese Vereinbarung zu halten?“

Und sagen Sie am Schluss dazu: „Sollte es notwendig sein, dass wir uns zu diesem Thema ein drittes Mal unterhalten müssen, hat das folgende Kon-

sequenzen ...“. Sie kündigen also beim zweiten Gespräch die Konsequenzen schon an. Das hat den Vorteil, dass der Mitarbeiter weiß, woran er ist. Ihre Vorarbeit liegt darin, dass Sie sich die passende Konsequenz vor dem Gespräch überlegen! Machen Sie dies mit Bedacht, denn es könnte sein, dass Sie die Konsequenz umsetzen müssen.

BLEIBEN SIE IM DIALOG

Es ist schade, aber wahr: Es gibt keine allgemein gültigen Regeln für den Umgang mit Klippen und Hürden im Gespräch. Die Menschen sind zu verschieden, und wir werden ihnen nicht gerecht, wenn wir ein Schema für alle anwenden. Allerdings gibt es „Faustregeln“:

STUFE 1

Nach einem positiven Gesprächseinstieg legen Sie die Konflikte auf den Tisch (Konfrontation). Dabei ist es wichtig, dass die Ernsthaftigkeit des Themas beim anderen deutlich ankommt, z.B.: „Mich stört ...“ – blumige Umschreibungen sind kontraproduktiv, genau wie Schuldzuweisungen und Abwertungen des anderen. Bleiben Sie daher bei Ich- statt Du-Botschaften.

STUFE 2

Nennen Sie Ihr Ziel „Ich bitte dich ... / Ich will ...“

STUFE 3

Erfahren Sie das Ziel des anderen durch Nachfragen und kontrollieren Sie, ob Sie es richtig verstanden haben. Denken Sie daran, aktiv zuzuhören, um auch das Motiv hinter dem Ziel zu verstehen. Akzeptieren Sie, dass der andere ein Ziel hat.

STUFE 4

Suchen Sie nach Gemeinsamkeiten...

STUFE 5

Jetzt gilt es Ideen zu suchen, die den Konflikt lösen. Beziehen Sie bei der Suche Ihren Gesprächspartner ein: „Welche Lösungsidee haben Sie selbst?“

STUFE 6

Treffen Sie eine konkrete Vereinbarung. Konkret ist sie dann, wenn sie spezifisch auf das Thema zugeschnitten ist, jeder der Beteiligten weiß, was er wann, wie und auf welche Weise zu tun oder zu lassen hat. Die Vereinbarung sollt realistisch durchführbar, messbar – und damit kontrollierbar – sowie zeitlich fixiert sein.

Wichtig: Prüfen Sie nach der vereinbarten Zeit, ob sich die Vereinbarung in die Praxis umsetzen lässt.

WENN KEINE LÖSUNG MÖGLICH IST:

- Vertagen (festen Termin vereinbaren)
- Sinnfrage stellen (Halten Sie es für sinnvoll, dass wir beide ...)

TIPPS

- Fühlen Sie sich nicht persönlich angegriffen oder gekränkt. Sie reagieren sonst unangemessen.
- Verteidigen Sie sich nicht ständig. Suchen Sie besser nach Lösungen.
- Reden Sie das „Problem“ nicht klein: „Das sind doch Peanuts.“
- Zweifeln Sie die Ausführungen des Gesprächspartners nicht an.
- Nehmen Sie die Gemütsverfassung auf der anderen Seite wahr – und auch Ihre eigene!
- Versuchen Sie nicht, die Schuld auf andere abzuwälzen.
- Halten Sie aus, dass der Gesprächspartner „Dampf ablässt“, bevor Sie in die Sachdiskussion einsteigen.
- Halten Sie sich zurück, wenn Sie den Sachverhalt nicht genau geprüft haben.
- Stellen Sie offene Fragen.
- Binden Sie den Anderen ein. Nur eine gemeinsame Lösung ist eine gute Lösung!

Spielregeln für Kritikgespräche

- Werden Sie sofort aktiv – auch ein Verschieben des Gesprächs auf einen konkreten Zeitpunkt ist Aktivität!
- Sprechen Sie in ruhiger Atmosphäre und nicht im Beisein anderer.
- Überprüfen Sie die Fakten. Stellen Sie sicher, dass die Informationen korrekt sind.
- Sagen Sie klar und eindeutig, was Sie kritisieren. Stellen Sie dabei das Verhalten in den Vordergrund, nicht das Motiv.
- Benutzen Sie die Sprache des anderen, korrigieren Sie nicht und lassen Sie ihn sein Gesicht wahren.
- Greifen Sie nicht den „wunden Punkt“ beim Partner an.
- Benennen Sie auch Ihre eigenen Gefühle: Enttäuschung, Ärger, Wut
- Unterdrücken Sie Ihre Emotionen nicht. Sie häufen sonst Konfliktpotenzial an.
- Fertige Lösungen werden von den betroffenen Konfliktpartnern meist nicht akzeptiert. Sie müssen daher alle Beteiligten dafür gewinnen, sich aktiv an der Lösung des Konfliktes zu beteiligen und mitzuwirken.
- Verwenden Sie Ich- statt Du-Botschaften, um die wirklichen Gefühle zu ermitteln und persönliche Betroffenheit zu erfahren. Du-Botschaften wirken auf andere verletzend, neutrale Botschaften wie „man, jeder, alle“ sagen nichts über die eigentlichen Probleme der Betroffenen aus.
- Interpretieren Sie die Aussagen nicht, sondern fragen Sie konkret nach.
- Hören Sie aufmerksam zu und geben Sie dem Gegenüber Rückmeldung.
- Gestehen Sie der anderen Person zu, eine gewisse Zeit mit Ihnen zu schmollen oder unzufrieden zu sein.
- Bleiben Sie konsequent in Ihren Forderungen.