



Social Skills „Gesprächsführung“

Der didaktische Zugang zum Thema.

Veranstalter

Trigon Entwicklungsberatung | Klagenfurt
Marktwirksame Unternehmensentwicklung GmbH
Radetzkystraße 2
9020 Klagenfurt am Wörthersee (A)
trigon.klagenfurt@trigon.at
Tel: + 43 463 51 66 76, Fax: DW 17
www.trigon.at

Der didaktische Zugang zum Thema „Gesprächsführung“

Durch die nachfolgenden Ausführungen soll ein Eindruck darüber entstehen, wie Trigon an die Weiterentwicklung der persönlichen Kommunikation und Gesprächsführung herangeht. Drei Annahmen sind dabei leitend.

Annahme 1:

Unser Verhalten und unsere Kommunikation („Vorderbühne“) werden wesentlich durch innere Prozesse gesteuert. Auf dieser so genannten „Hinterbühne“ geht es immer darum, welche Emotionen, Interessen und Bedürfnisse in einer Gesprächssituation involviert sind und was sie in unserem Verhalten und in unserer Kommunikation auslösen.

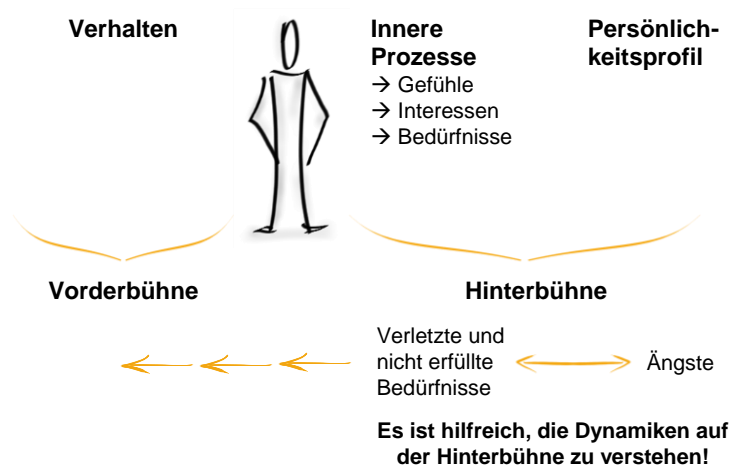


Abb. 1: Vorder- und Hinterbühne

Wie wir im Verlauf eines Gespräches reagieren, hängt auch mit unserem Persönlichkeitsprofil zusammen. Dieses ist im Laufe unserer Sozialisation entstanden und kann auch musterhaft sein. Das bedeutet, wir reagieren in Gesprächssituationen, bei denen Ähnliches abläuft, immer wieder mit denselben Emotionen und Verhaltensweisen.

Annahme 2:

Jeder Mensch hat eine Vorder- und eine Hinterbühne. In welcher Interaktionsdynamik ein Gespräch verläuft, hat damit zu tun, wie sich die beteiligten Personen im Gespräch begegnen und was sie miteinander besprechbar machen (können).

Gelingt es nicht, die Hinterbühne zu adressieren, so spricht man auch von einer „verkürzten Kommunikation“, die nicht selten in einer Ping-Pong-Dynamik endet (von Quadrant 1 zu Quadrant 4). Die Gesprächsparteien versuchen sich in dieser Form der Kommunikation mit Argumenten und Gegenargumenten zu überzeugen. Dass man sich in einer Ping-Pong-Dynamik befindet, kann man an folgender Phrase erkennen: „JA, ABER...“ plus Gegenargumente.

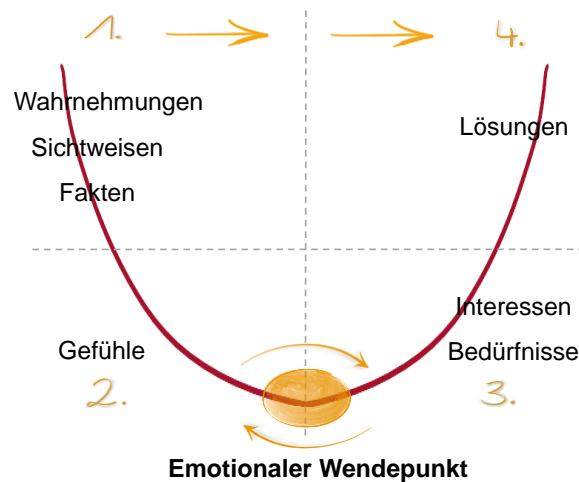


Abb 2: Die vier Quadranten

Je mehr eine Gesprächspartei den Eindruck bekommt, dass ihre Gefühle, Interessen und Bedürfnisse nicht adressiert werden, desto mehr führt das zur Rigidität und Verengung. Emotionen (Ärger, Aggression, Enttäuschung, Rückzug, ...) beginnen zu dominieren und machen eine innovative Problemlösung schwierig.

In „geladenen“ Gesprächssituationen ist eine „Abkürzung“ nicht hilfreich. Es gilt hingegen, den Quadranten 2 und 3 in adäquater Weise zu adressieren, um den emotionalen Wendepunkt zu erreichen und zu tauglichen Lösungen mit dem entsprechenden Commitment zu kommen. In Konfliktlösungsgesprächen ist das adäquate Adressieren der Quadranten 2 und 3 eine Voraussetzung für eine erfolgreiche Beziehungsklärung.

Annahme 3:

Will man das eigene Kommunikations- und Gesprächsverhalten weiterentwickeln, so braucht es ein Bewusstsein dafür, ...

- wie die Vorderbühne mit der Hinterbühne verbunden ist.
 - Vorderbühne: Kommunikation und Verhalten
 - Hinterbühne: innere Prozesse, Muster, Persönlichkeitsstruktur
- welche psychosozialen Prozesse in einem Gespräch ablaufen.
- wie man bei sich „Unterbrecher“ einbaut, um seinen Emotionen nachzuspüren und die dahinterliegenden Bedürfnisse adressiert.
- wie man erkennt, was beim Gegenüber an inneren Prozessen abläuft, wie man das besprechbar macht, damit Räume öffnet und dem Gespräch eine hilfreiche Dynamik gibt (Gestaltung von Interaktionsdynamiken).
- wie man über die inneren Prozesse zu einer Klarheit kommt und dem Gespräch auch den nötigen Rahmen und die Richtung gibt.

Integration zu einem Ansatz

Die nachfolgende Graphik soll verdeutlichen, dass Trigon die verschiedenen Ebenen im Training so verknüpft, dass sich daraus ein Ansatz formt. Im „Außenkreis“ der Graphik sind einige der Hintergrundmodelle genannt, auf die zurückgegriffen wird.

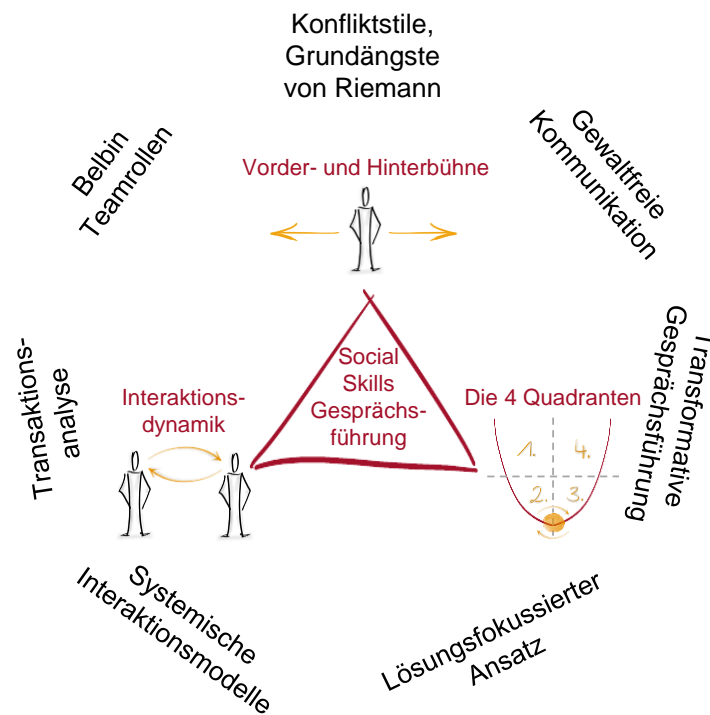


Abb. 3: Social Skills in der Gesprächsführung

Module und Inhalte

Modul 1: Einfluss der eigenen Persönlichkeit auf die Gesprächsführung

Unser persönlicher Kommunikationsstil und unser Verhalten werden von unserer Persönlichkeit gesteuert. In unserer Kommunikation transportieren wir eine Haltung, es wird spürbar, ob wir die Kommunikation auf Augenhöhe führen, wie wir mit unseren Emotionen in Gesprächen umgehen, ob es uns gelingt, die beidseitigen Bedürfnisse auszuleuchten und zu adressieren.

Das Konzept der vier Quadranten ist ein Schlüsselkonzept der Gesprächsführung. Didaktisch werden wir dieses gemeinsam anhand von Konfliktklärungsgesprächen bzw. Kritikgesprächen erschließen. Bei dieser Art von Gesprächen ist die größte emotionale und soziale Komplexität gegeben und damit wird deutlich, ob es Ihnen gelingt, den emotionalen Wendepunkt im Gespräch zu erreichen. Ist das der Fall, so ist das für Sie ein positives Zeichen dafür, dass es Ihnen gelungen ist, Ihre eigenen Emotionen und Bedürfnisse und natürlich auch die des Gegenübers entsprechend zu adressieren. Im Gesprächsverlauf achten wir gemeinsam auch darauf, ob Sie Grenzverletzungen und Du-Botschaften vermeiden konnten – positiv formuliert, ob Sie grenzwahrend kommuniziert haben.

Darüber hinaus lernen Sie, die nonverbalen Signale der Körpersprache im Gesprächskontext zu interpretieren.

Seminarinhalte

- Vorder- und Hinterbühne; Erkennen der eigenen Kommunikationsmuster, der dahinterliegenden Haltung und Strukturen.
- Bewusstmachen von Grenzverletzungen in der Kommunikation und lernen, diese zu vermeiden; Ich Botschaften versus Du-Botschaften.
- Das Schlüsselkonzept der vier Quadranten verstehen und in verschiedenen Gesprächssituationen anwenden lernen (Konfliktklärungsgespräche, Kritikgespräche...).
- Körpersprache – nonverbale Signale der Kommunikation interpretieren lernen.
- Die Ich-Zustände aus der Transaktionsanalyse. Aus welchem Ich-Zustand kommuniziere ich? Wie erkennt man das? Welchen Unterschied macht es in der Wirkung und in der Interaktionsdynamik?
- Den eigenen Konfliktstil sowie die dahinterliegende Persönlichkeitsstruktur und die Mechanismen in Bezug auf Gesprächssituationen verstehen.
- Unterschiedliche Erscheinungsformen von Konflikten (heiß, kalt) kennen und in den Gesprächssituationen adäquat mit ihnen umgehen.
- Die eigene Sozialisation reflektieren, seine Hinterbühne damit besser verstehen und Ansatzpunkte für seine persönliche Entwicklung finden.

Modul 2: Gesprächsführung

Als Führungskraft führen Sie laufend sogenannte „Schlüsselgespräche“. Sie geben dabei Impulse, stellen Weichen, stiften Sinn, managen Erwartungen, führen inhaltliche Klärungen herbei, schaffen Verbindlichkeit, drücken Wertschätzung aus, geben Feedback, stoßen Verhaltensveränderungen an usw.

Wie Sie solche Gespräche „anlegen“, wie Sie in Bezug auf die Gesprächsführung wahrgenommen werden, das Feld zwischen Beziehungs- und Ergebnisorientierung gestalten, erzeugt im Gespräch eine Wirkung und trägt dazu bei, die Führungs- und Unternehmenskultur zu „formen“.

Im Modul Gesprächsführung für Führungskräfte werden herausfordernde Gesprächssituationen aus Ihrer Praxis herangezogen, gemeinsam trainiert und auf all den relevanten Ebenen reflektiert. Es geht also um die gezielte Weiterentwicklung von Kommunikationstechniken zur Schaffung einer offenen, vertrauensvollen und lösungsorientierten Zusammenarbeit. Das vorhergehende Modul hat dafür eine wichtige Basis geschaffen. Sie haben nach dem ersten Modul die erlernten Kommunikationstechniken angewendet und wir können auch gemeinsam reflektieren, welche Erfahrungen Sie gemacht haben und welche Fragen sich daraus ergeben.

Seminarinhalte

- Orientierungshilfen und „Leitfäden“ für die Strukturierung von herausfordernden/schwierigen Gesprächssituationen erhalten.
- Übungen und Reaktionen im Gespräch bzw. in Verhaltens- und Gesprächsdynamiken noch besser verstehen und die eigene Gesprächsführung auf verschiedenen Ebenen reflektieren und weiterentwickeln.
- Metakommunikation (Watzlawick – Inhalts-/Beziehungsebene): Was sagt meine verbale und nonverbale Kommunikation über die Beziehung zu meinem Gegenüber aus?
- Die semantische Reaktion von Sprache – was ein unterschiedliches Wording bewirken kann – von der Problemsprache zur Lösungssprache. Von der Metasprache („man sollte“) in den Ich-Bezug.
- Der gezielte Einsatz der Fragetechnik: Mit Fragen abholen, Räume öffnen, Empathie erzeugen, den Fokus lenken, Bewusstsein schaffen. Die Fragetechnik aus dem lösungsfokussierten Ansatz.
- Die Skalenmethode als hilfreiches Instrument für eine Standortbestimmung beim Gegenüber.
- Instrumente zum empathischen Verstehen wie Paraphrasieren, Spiegeln, Perspektivenwechsel anwenden lernen.
- Körpersprachliche Reaktionen im Gesprächsverlauf (Einzelgespräche, Team- und Projektmeetings) besser interpretieren und in hilfreicher Weise einbeziehen.

Biografie



Mag. Dr. Erwin Huber, geboren 1965 in Hainfeld/NÖ; Studium der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften in Graz; einige Jahre im Bankwesen; vier Jahre Universitätsassistent für Organisations-, Personal- und Managemententwicklung an der Universität Klagenfurt; Forschungsaufenthalte an der Harvard Business School; Unternehmensberater seit 1997; Gesellschafter von TRIGON seit 1999.

Umfassende Weiterbildungen im Bereich Organisationsentwicklung, Konfliktmanagement, Coaching, systemische sowie lösungsfokussierte Beratung, Organisationsaufstellung, NLP; eingetragener Mediator nach dem Zivilrechts-Mediationsgesetz, ISO Certified Coach; Zwei Töchter, lebt mit seiner Familie in der Steiermark
E-Mail: erwin.huber@trigon.at

Aktuelle Beratungsschwerpunkte

Organisationsentwicklung, Abteilungs- und Teamcoaching

- Neuausrichtung und Entwicklung von Teams/Abteilungen auf allen relevanten Ebenen (Strategie, Setup, Abläufe, Aufgaben- und Rollenverteilung, Kommunikation, Spannungsfelder und Konflikte)
- Begleitung von Führungsteams bei (strategischen) Neuausrichtungen und den damit verbundenen Veränderungsprozessen (Change Management)
- Coaching von Führungskräften bei der Umsetzung von umfassenden Entwicklungsmaßnahmen
- Moderation von Schlüsselklausuren und schwierigen Entscheidungsprozessen (Integration der sachlichen- und persönlichen Spannungsfeldern, Fokussieren auf das gemeinsame Ziel, Alignment und Commitment erzeugen)
- Begleitung von Fusionsprozessen, Post Merger Integration

Konfliktmanagement, Organisations-Mediation

- Spezialist in der Bearbeitung von Spannungen und massiven Konflikten (zwischen MitarbeiterInnen, in und zwischen Teams, zwischen Führungskräften und unter Vorständen) - nach dem Ansatz der „transformativen Mediation“ (nachhaltige, versöhnende Mediation)
- Konflikt-Coaching von Führungskräften

Personal Coaching

- Spezialist im Bereich „Personal Coaching/Führungskräfte-Coaching“ mit engem Bezug zur persönlichen Entwicklung (Arbeit am Verhalten und den zugrundeliegenden Mustern im Kontext zur Aufgabe, Rolle und Funktion)

Trainings

- Kommunikation, Konflikt, Persönlichkeitsentwicklung, Führungsverhalten, Gesprächsführung

Internationale Beratungserfahrung

- Internationale Trainings- und Beratungserfahrung mit Schwerpunkt CEE

Publikationen

- Publikationen von Fachartikeln
- „Mut zur Konfliktlösung - Praxisfälle der Organisationsmediation“ (Erschienen 2014)