

HelfRecht

methodik

Die Zeitschrift für mittelständische Unternehmer und Führungskräfte

3/2021



Die Kraft der Motivation:
Hin zu oder weg von? Starke Ziele
berücksichtigen beide Perspektiven
Seite 4

Die Kraft der Achtsamkeit:
Wie Sie den Dreiklang von Körper,
Geist und Seele in Einklang bringen
Seite 40



Kommunikations-Tipps für die hybride Arbeitswelt

Schwierige Gespräche gibt es immer wieder im Berufsleben. Gerade im durch vielfältigen Wandel geprägten Übergang zum New Work braucht es eine sehr bewusste, systematische Kommunikation – fünf Aspekte sind hierbei wichtig.



von Sebastian Pflügler

Viele Unternehmen arbeiten inzwischen mit zwei „Betriebssystemen“: Während manche Abteilungen ihre Aufgaben mit operativer Exzellenz und dem Anspruch auf Perfektion bewältigen, tüfteln gleichzeitig die agilen Teams mit maximaler Fehlerfreundlichkeit an neuen, kreativen Produkten oder Prozessen. Damit prallen zwei Welten innerhalb einer Firma aufeinander – und nicht selten „knallt“ es dann zwischen den Abteilungen. Denn einige Mitarbeitende tun sich schwer mit Veränderungen und halten an ihren bisherigen Rollen und Bereichen fest. Andere werden ungeduldig; ihnen kann es gar nicht schnell genug gehen mit der innovativen Zusammenarbeit. Zudem gibt es seit Corona immer mehr virtuelle oder räumlich getrennte Teams, was zusätzlich für Spannungsfelder und kommunikative Missverständnisse sorgen kann.

Das ist keine Kritik an agiler Arbeitsweise – im Gegenteil: Um der Digitalisierung zu begegnen, braucht es neue Organisationsformen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten allerdings auch über die notwendigen zwischenmenschlichen Fähigkeiten verfügen, damit die agilen Prinzipien nicht zu dauerhaften Konflikten führen. Neue äußere Strukturen brauchen neue innere Fähigkeiten und Haltungen – vor allem kommunikative Skills. Denn agiles Zusammenarbeiten mit seinen zahlreichen Standards wie den Daily Standups, der Retrospektive oder Methoden der gegenseitigen Wertschätzung wie den „Shower of Appreciation“ ist kommunikativ enorm anspruchsvoll.

Auch Führungskräfte stehen in einer hybriden Arbeitswelt immer häufiger vor der Herausforderung, schwierige Gespräche zu führen – und das möglichst konstruktiv. Dafür braucht es eine neue Kommunikation. Eine, die sich flexibel an die Situation und den Gesprächspartner anpasst. Die etwas bewegt und ein gutes Gefühl beim Gegenüber hinterlässt. Die WIESE-Methode baut auf fünf mögliche Dialogarten für gelungene Kommunikation, die sich jeweils einem Gesprächsaspekt widmen:

- **Wertschätzungsdialog:** Was möchte ich besonders hervorheben und warum?
- **Informationsdialog:** Welche Information fehlt mir? Was möchte ich noch erfahren?
- **Emotionsdialog:** Gibt es Emotionen, über die ich sprechen möchte, und wie kann ich sie dem Gegenüber näherbringen?
- **Standpunktdialog:** Welchen sachlichen Standpunkt / welches Feedback möchte ich geben?
- **Entscheidungsdialog:** Welche Entscheidung möchte ich treffen oder bei anderen erreichen?

Gesprächsaspekt Wertschätzung:

Was macht aus einem schlichten Lob, das meist wenig Wirkung zeigt, echte Wertschätzung? Der Unterschied liegt in der persönlichen Begründung, warum einem das Verhalten oder die Handlung des Gegenübers etwas bedeutet.

Wenn wir erklären, warum es ein tolles Projekt war oder wieso die Mitarbeitenden stolz auf sich sein können, erzeugen wir einen emotionalen Effekt. Wertschätzung hat außerdem etwas mit Zeit zu tun, die wir uns nehmen, um uns mit der Handlung des Gesprächspartners in Beziehung zu setzen – und ihm das auch mitzuteilen. Viele Führungskräfte loben vermehrt per E-Mail. Ein kurzes „gut gemacht“ soll reichen, um die Mitarbeitermotivation dauerhaft oben zu halten. Doch: Echte Wertschätzung wirkt am stärksten im direkten Kontakt.

Gesprächsaspekt Information:

Wenn wir während des Gesprächs oder in der Zusammenarbeit etwas nicht verstanden haben, kommt der Informationsdialog zum Einsatz. Mit dem POKU-Questioning gibt es ein hilfreiches Tool, um die richtigen Themenbereiche für Fragen zu identifizieren:

Problem: Wie blickt der Gesprächspartner auf das Problem? Welche Fakten führt er an? Welche Widerstände und Herausforderungen sieht er? Erst wenn das Problem verstanden ist, können wir etwas zur Lösung beitragen.

Optionen: Welche Lösungsmöglichkeiten gibt es? Welche davon hat der Gesprächspartner bereits ausprobiert und welchen Effekt hatte das?

Konsequenz: Welche Chancen und Risiken weisen die einzelnen Lösungen auf? Welche Vorgehensweise findet der Gesprächspartner am sinnvollsten? Wie lassen sich der Mehrwert sicherstellen und die Risiken minimieren?

Umsetzung: Wie sähe die konkrete Umsetzung aus? Wie praxistauglich ist der Vorschlag beziehungsweise was braucht es, um ihn praxistauglich zu gestalten?

Neben den Themen ist auch die Fragetechnik entscheidend. Mit dem „Fragetrichter“ lassen sich Fragen so stellen, dass wir anfangs möglichst viele Informationen bekommen und diese dann immer weiter zuspitzen, um sicherzugehen, die richtigen Infos erhalten zu haben. Wir beginnen mit offenen Fragen, die nicht einfach mit einem Ja oder Nein beantwortet werden können. Zum Beispiel: „Was wäre denn ein gutes Geschenk für den Ausstand unserer Kollegin Andrea?“ Über Erweiterungs-, Konkretisierungs- und Alternativfragen kommen wir am Ende zu geschlossenen Fragen. Durch diese lässt sich sicherstellen, dass wir alles richtig

verstanden haben: „Dann machen wir es folgendermaßen: Jeder gibt 50 Euro für ein Kletterwochenende. Richtig?“ Auf diese Weise bekommen wir die Informationen, die wir für ein gelungenes Gespräch brauchen.

Gesprächsaspekt Emotion:

Ohne die eigenen Emotionen auszudrücken, fehlt es Gesprächen oft an Tiefe und Verbindlichkeit. Hier hilft die Argumentationskette REBB: **R**ealität – **E**rwartung – **B**edeutung – **B**edarf. Sie beruht auf der Tatsache, dass kein Mensch die Realität objektiv erfassen kann. Wir können jedoch Beobachtungen einer Situation machen und versuchen, diese so objektiv wie möglich zu beschreiben – etwa das Verhalten oder Handeln einer Person. Und das ganz ohne Bewertungen. Denn diese führen immer zu Widerstand beim Gegenüber.

Wenn wir etwa sagen „Du hast mich übergangen“, dann ist das keine objektive Beobachtung, sondern eine Unterstellung. Die neutrale Variante dazu (**Realität**) wäre: „In deiner E-Mail hast du geschrieben, dass du gerne die gesamte Organisation der Messe übernommen hast. Ich habe mich die letzten beiden Wochen um das gesamte Design unseres Messestandes gekümmert, mein Name fand sich allerdings nicht in der E-Mail.“ Statt zu sagen „Du hast meinen Namen nicht erwähnt“, bleiben wir so bei dem Fakt: „Mein Name fand sich nicht in der E-Mail.“

Im nächsten Schritt geht es um die **Erwartung**, die wir hatten. In diesem Beispiel: „Ich hätte erwartet, dass ich ebenfalls erwähnt werde.“ Wichtig ist, dabei auch das eigene emotionale Empfinden auszudrücken. Etwa durch Formulierungen wie: „Das hat mich verletzt“.

Emotionen deutlich machen: Auch in beruflichen Gesprächen kann es helfen, nicht nur Inhalte so objektiv wie möglich zu beschreiben, sondern dabei auch die eigenen Gefühle auszudrücken.



Um unsere Gefühle (**Bedeutung**) beim Gegenüber ankommen zu lassen, sollten sie auch in der Körpersprache und Stimme ihren Ausdruck finden. Selbst im beruflichen Kontext ist es kein Problem, wenn die Stimme stockt oder die Hände zittern, während wir etwas erzählen, was uns bewegt. Ganz im Gegenteil: Erzählen wir einen emotionalen Inhalt mit monotoner Stimme und Pokerface, wird das zum Kommunikationsproblem. So fühlt sich unser Gegenüber im schlimmsten Fall durch uns manipuliert.

Schließlich können wir noch unseren **Bedarf** benennen, also was wir uns für das nächste Mal wünschen oder sogar fordern. Auch hier heißt es: authentisch sein. Wenn wir uns etwas wünschen, kann das Gegenüber auch ablehnen, und wir sollten das akzeptieren. Wenn wir hingegen eine Forderung stellen, sollten wir die Konsequenzen bei Nichterfüllung aufzeigen. Was nicht geht: einen Wunsch zu formulieren und insgeheim eine Forderung zu meinen. Das ist rhetorische Doppelbödigkeit und zerstört Vertrauen.

Gesprächsaspekt Standpunkt:

Einen Standpunkt zu vertreten, ist oft schwierig und sollte unbedingt strukturiert und ausgewogen geschehen. Drei Tipps hierzu:

- Ein gutes Argument hat eine Begründung, die sich auf eine persönliche Geschichte, Zahlen, Daten und Fakten oder ein moralisches Argument stützen kann.
- Wenn wir ein Verhalten rückmelden, können wir zunächst sagen, was wir genau gesehen, gehört oder wahrgenommen haben, was es in uns ausgelöst hat und was wir in diesem Zusammenhang fordern oder wünschen. Dabei sollten wir unbedingt die Trennung von Beobachtung und Bewertung beherzigen.
- Bei einer Entschuldigung ist es wichtig, konkret zu werden: Wir schildern zunächst, was aus unserer Sicht passiert ist, und erklären uns danach vollends dafür verantwortlich.

Gesprächsaspekt Entscheidungen:

In jedem schwierigen Gespräch gibt es Momente, in denen Entscheidungen getroffen werden sollen. Um das sinnvoll tun zu können, sollten wir uns folgende drei Fragen stellen: Will ich? Kann ich? Darf ich? Manchmal braucht es Bedenkzeit, wenn wir uns nicht sicher sind oder uns noch Informationen fehlen. Diese einzu-

fordern, ist einfacher, als später die eigene Entscheidung zu revidieren. Wenn der Gesprächspartner keine Bedenkzeit einräumen will, dann lautet die Antwort immer „nein“. Wer generell Schwierigkeiten hat, in Gesprächen Entscheidungen zu treffen, sollte sich einmal selbst folgende Fragen beantworten:

- Was ist mir beruflich oder privat wichtig?
- Was tut mir gut und was nicht?
- Worauf möchte ich in Zukunft verzichten und wovon möchte ich mehr haben?
- Was sind derzeit meine Prioritäten und was nicht?
- Unter welchen Umständen kann ich jemandem einen Gefallen tun und unter welchen nicht?

Mit den Antworten auf diese Fragen im Hinterkopf wird es künftig leichter fallen, in Gesprächssituationen die Orientierung zu behalten.

Wichtig sind Herz und Authentizität

Klingt komplex? Nun, die gute Nachricht ist: Selbst in einer digitalisierten und agilen Welt bleibt das Wesen von Kommunikation gleich, egal wie viel Technik wir nutzen. Energie, Herz und Authentizität sind immer noch die Erfolgsgegaranten. Und: Je häufiger wir die beschriebene Methode anwenden, desto mehr werden uns die fünf Dialogformen zur Selbstverständlichkeit werden und sogar schwierige Gespräche gelingen. Gerade im agilen Prozess ist es wichtig, am Ende noch einmal zu prüfen, ob ein Thema wirklich abgeschlossen ist oder ob es noch einer Klärung bedarf. In einer komplexen Welt geht es schließlich um den Austausch von Standpunkten und Argumenten, um so zum besten Ergebnis zu kommen. Dissens sollte daher niemals das Ende der Kommunikation sein, sondern ihr Beginn. ■

Sebastian Pflügler ist Berater, Coach und Speaker. Er unterstützt Unternehmen und Organisationen dabei, den Anforderungen der neuen Arbeitswelt gewachsen zu sein – durch eine neue Art der Kommunikation (New Era Communication), neue Ansätze in der Führung (Future Fit Leadership) oder wirksame Werkzeuge in der analogen, virtuellen oder hybriden Teamkollaboration.

→ www.sebastian-pfluegler.com

Zum Weiterlesen



„Das Passwort zum Erfolg im Leben heißt Kommunikation“, ist Sebastian Pflügler überzeugt. Mit seinem neuen Buch möchte er Wegweisungen und Hilfestellungen geben, in der modernen, digital geprägten Arbeitswelt angemessen zu kommunizieren – und das Zusammenleben dadurch erfolgreich zu gestalten.

Sebastian Pflügler: **Kommunikation für die digitale Ära. Wie wir heute miteinander reden – und was dabei immer noch wichtig ist.** Redline-Verlag 2020, 224 Seiten, 19,99 Euro. – ISBN 978-3-86881-795-9