

Win-Win Situationen erzeugen

Gespräche vorbereiten

Einleitung

Für eine erfolgreiche Kommunikation zwischen zwei oder mehr Personen gibt es viele Aspekte zu berücksichtigen. Einige Punkte sollen nachfolgend aufgeführt werden, um Ihnen die Vorbereitung und Durchführung von Gesprächen zu erleichtern.

Als Voraussetzung gelten die folgenden Regeln:

- **Jeder Mensch zeigt das bestmögliche Verhalten**, das in dieser Situation oder in diesem Zeitpunkt für ihn/sie möglich ist (wir setzen keine Böswilligkeit voraus!). Gehen Sie mit Neugierde und positiver innerer Haltung auf Ihr Gegenüber zu. Und denken Sie daran: Behandeln Sie andere so, wie Sie selbst behandelt werden möchten 😊.
- **Vertrauen** ist die Basis jeder gelungenen Kommunikation. Vertrauen wird etwa durch Glaubwürdigkeit, Verlässlichkeit und Authentizität begründet und geht immer davon aus, dass Entwicklungen einen positiven oder erwarteten Verlauf nehmen. Ein ebenfalls wichtiges Merkmal von Vertrauen ist, dass es Handlungsalternativen gibt und somit ein Spielraum und Flexibilität entstehen für Win-Win-Situationen!
- **„Man kann nicht nicht kommunizieren“** (Paul Watzlawick): Auch wenn Sie nichts sagen, sprechen Sie Bände → non-verbale, verbale und para-verbale Kommunikation beachten. Als wunderbar nützliche „Werkzeuge“ dienen Ihnen hierzu Ihre fünf Sinne.
- **Handeln und Nicht-Handeln haben beide Auswirkungen** → Systemischer Ansatz auch in der Kommunikation, von Aus- und Wechselwirkungen zwischen verschiedenen systemrelevanten Komponenten
- **„Es gibt nichts Dauerhaftes ausser der Veränderung“** (Heraklit): Eine gute Vorbereitung wird vorausgesetzt für ein erfolgreiches Gespräch. Seien Sie jedoch offen für Veränderungen und Unplanbares während dem Gespräch und nehmen Sie sich und die Situation auch einmal mit Humor und einem Augenzwinkern wahr 😊.
- **Seien Sie selbst der Schlüssel** für eine gelungene Kommunikation und erfolgreiche Beziehungen. Gehen Sie mit Empathie auf Ihr Gegenüber zu, indem Sie sich in die Gefühle des anderen „hineinversetzen“ oder „hineinfühlen“. Dies setzt voraus, dass Sie sich und Ihre eigenen Gefühle und Bedürfnisse gut kennen und angemessen reagieren können.
- **Sprechen Sie mit, und nicht über jemanden**: Probleme lösen Sie am besten mit derjenigen Person, mit welcher das Thema auch entstanden ist. Erst wenn dieser Weg zu keiner gemeinsamen, zufriedenstellenden Lösung (Win-Win) führt und eine der Parteien weiter am Konflikt festhält, ziehen Sie eine gemeinsam vereinbarte nächst höhere Instanz zur Vermittlung oder für eine Entscheidung bei.



Du-Botschaften

Oft verwenden wir Du-Botschaften, wenn wir bewusst oder unbewusst von einer Person erwarten, dass sie sich ändert und sie uns wie selbstverständlich entgegenkommt.

Beispielhafte Sätze lauten hier etwa¹:

- „Da waren Sie aber gar nicht zuvorkommend...“ → Moralisieren
- „Wenn Sie so weiterfahren...“ → Drohung
- „Ich würde Ihnen doch vorschlagen, das nächste Mal besser...“ → gute Ratschläge geben
- „Sie sind mir ein Schlaumeier, so zu...“ → Spotten
- „Warum müssen Sie immer...“ → Verhören
- „Sie sollten..., Sie müssen...“ → Belehrung

Solche Botschaften haben oft einen abwertenden Charakter:

- Ich bin OK, Du bist nicht OK
- Ich weiss, wie es richtig ist, Du nicht

Damit wird oft das Gegenteil von dem erreicht, was man eigentlich erreichen möchte, nämlich:

- (passiver) Widerstand oder Gegenangriffe
- Rechtfertigungen oder Lippenbekenntnisse
- Innere Kündigung

Ich-Botschaften

Unser Verhalten ist geprägt von früheren Erfahrungen, persönlichen Eigenschaften, vom Umfeld und der aktuellen (Lebens-)Situation, die sich auch in unserem Konfliktverhalten und Kommunikationsstil äussern.

Auch in Konfliktsituationen ist es sehr wertvoll, authentisch zu sein, sich nicht zu verstellen, sondern zu sich und seinen Werten, Erwartungen und Gefühlen zu stehen. Formulieren Sie entsprechend Ihre Aussagen aus Ihrer persönlichen Perspektive und beginnen Sie Ihre Sätze mit „**Ich** denke/fühle, dass...“. Dies mag anfänglich nach „egoistisch“ formulierten Aussagen anmuten, sind wir doch von Kindesbeinen her schon darauf trainiert, nicht uns selbst in den Mittelpunkt zu stellen und daher nicht immer „ich! ich!“ zu rufen. Wenn Sie jedoch nach dem nachfolgenden 5-Punkte-Raster vorgehen und Ihre Botschaft wertschätzend formulieren, sollten Sie schon bald überraschende Verhaltensänderungen im positiven Sinne erleben können.

Muten Sie sich Ihrem Gegenüber zu, indem Sie

1. **beobachten**, welches Anliegen Ihr Gegenüber äussert. Nutzen Sie hier alle Ihre Sinne, achten Sie insbesondere auf das non-verbale, verbale und para-verbale Verhalten
2. **sich innerlich eine Hypothese bilden**, welches Bedürfnis Ihr Gegenüber wohl mit ihrem/seinem Verhalten Ihnen bewusst machen will (z.B. mittels Kommunikationsstil-Grundlagen, sekundärem Gewinn im Coaching, etc.)

¹ Quelle: IAP Institut für Angewandte Psychologie, Konfliktmanagement, 2004

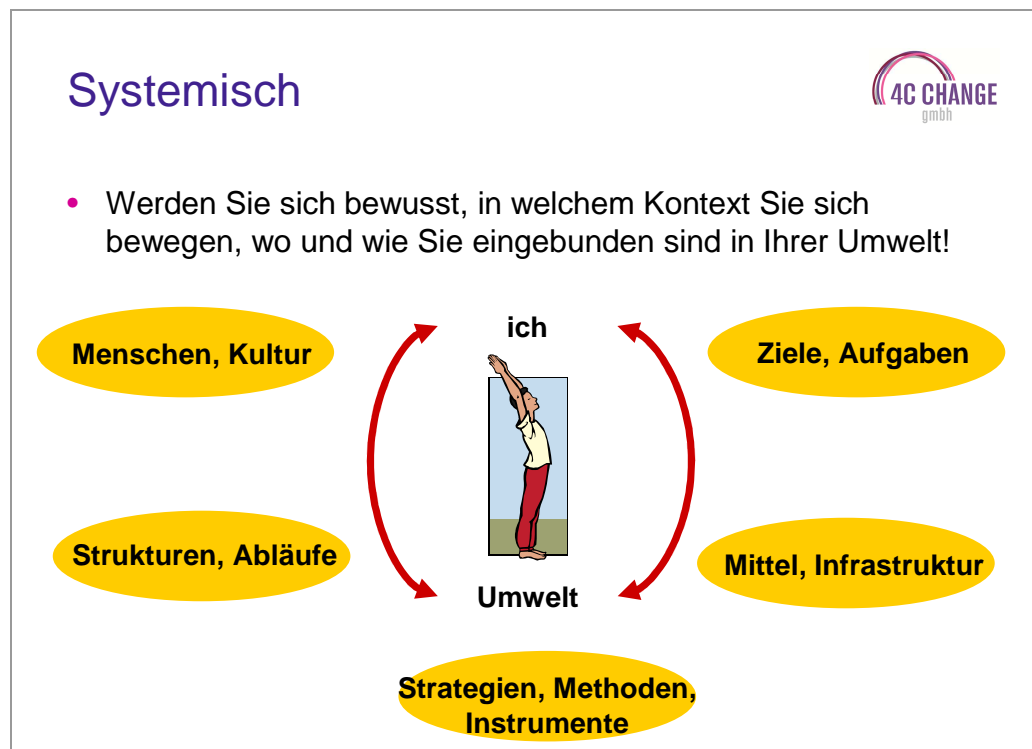
3. **beschreiben**, was konkret Sie am Verhalten Ihres Gegenübers nicht akzeptieren können (bitte beachten Sie den „feinen“, aber wichtigen Unterschied zwischen „beschreiben“ und „bewerten/beurteilen“)
4. **ehrlich Stellung beziehen**, welche Gefühle dadurch bei Ihnen ausgelöst werden. Sie können hier auch gerne begründen, welche Konsequenzen für Sie aus diesem Verhalten aus Ihrer Perspektive heraus entstehen
5. **einen Lösungsvorschlag unterbreiten**, den Sie sich als Gewinn für alle involvierten Seiten und als „Aufeinander-Zugehen“ vorstellen können. Dieses ist in der Sprache des Gegenübers zu formulieren und als Bitte und nicht als Forderung oder „Muss“.

Marshall B. Rosenberg² formuliert sein Vorgehen für eine gewaltfreie Kommunikation sehr ähnlich mittels 4 Schritten, die ich Ihnen gerne als weitere Gedankenangeregerung mitgebe:

1. **Beobachten** ohne Bewertung: Wie beschreibe ich eine Tatsache?
2. **Gefühl** statt Interpretation: Wie übernehme ich Verantwortung für meine Gefühle?
3. Meine **Bedürfnisse** hinter dem Gefühl: Wie übernehme ich die Verantwortung für meine Bedürfnisse?
4. **Bitten** statt Wünschen oder Fordern: Wie äussere ich eine Bitte, die der andere mit gutem Gefühl erfüllen kann?

Vorbereitung auf ein Konfliktgespräch

Um eine Situation umfassend betrachten zu können, hilft der systemische Blickwinkel:



² Marshall B. Rosenberg, „Gewaltfreie Kommunikation – Eine Sprache des Lebens“, Junfermann, 8. Auflage 2009

Daraus wird auch ersichtlich, wie wichtig es ist, verschiedene Aspekte für ein Gespräch zu berücksichtigen, etwa zu welchem Zeitpunkt ein Gespräch stattfindet, in welchem Raum und Klima, ob etwa die Sitzordnung oder Möblierung förderlich oder hinderlich ist, etc. Oft haben kleine Unterschiede eine grosse Auswirkung auf den Erfolg eines Gesprächs.

Zu beachten sind etwa:

- Art des Gesprächs (je nach Art sind andere Ziele, Inhalte und Besonderheiten zu berücksichtigen)
 - Problemlösungsgespräch
(bei neuen, erstmals auftretenden Problemen; oft zwischen Tür und Angel entstehend, aber separat/zu späterem Zeitpunkt zu lösen; Problem ist (noch) nicht zum Konflikt geworden)
 - Massnahmengespräch
(meist sind Problemlösungsgespräche vorangegangen; das Gespräch erfolgt auf Anweisung des Gesprächsleiters und nicht freiwillig; oft hat der Gesprächsleiter bereits eine Vorentscheid im Kopf, was die Flexibilität und den Verhandlungsspielraum einschränkt; oft besteht bereits eine konfliktbehaftete Beziehung zwischen den Parteien)
 - „Schlechte-Nachricht“-Gespräch
(in der Regel nach mehreren Problemlösungs- bzw. Massnahmengesprächen, ausser bei plötzlichen Ereignissen; die Nachricht ist endgültig und hat negative Konsequenzen für den Gesprächspartner, kein Spielraum; der Gesprächsleiter ist Überbringer der schlechten Nachricht)
- Atmosphäre
 - Sitzordnung
 - Distanz
 - Störung von aussen
 - Wahl des Umfelds, wenn möglich
- Gesprächspartner
 - wohlwollende Auseinandersetzung mit dem Gegenüber
 - dem Gegenüber und sich selbst den „nötigen Raum“ geben, auch um die eigenen Ansichten zu äussern
 - sich selbst in eine positive innere Haltung versetzen (ausgeruht sein, „ein gelassener Geist ist kreativ“, nicht mit hungrigem Magen beginnen, etc.)
 - sind alle nötigen Gesprächspartner anwesend? Oder ist ein neuer Gesprächstermin mit weiteren/weniger/anderen Gesprächspartnern anzusetzen?
- Ziele
 - Welche Ziele sollen/müssen erreicht werden?
 - Wie ist mit Unvorhergesehenem umzugehen? Kann ein weiterer Gesprächstermin mit den restlichen/neuen Zielen später angesetzt werden?
 - Welche Massnahmen resultieren danach?
- Inhalt
 - Schwerpunkte setzen
 - Mit welcher Reaktion des Gegenübers ist zu rechnen?
 - Wie will ich auf solche Reaktionen reagieren?
 - Werden allenfalls Versprechungen gemacht, die nicht gehalten werden (können)?
- Vorstellung des Gesprächsablaufs

- Einsatz von Gesprächslenkungsmitteln (Unterlagen, Zeitplan, Visualisierung, etc.)
- Gestaltung des Gesprächs (Einstieg, Durchführung, Pausen, Zusammenfassung und Abschluss)
- Lenkung/Führung des Gesprächs sicherstellen
- Unterlagen
 - Welche Unterlagen müssen bereitgestellt werden?
 - Sind Korrekturen anzubringen (wer/bis wann)?
- Infrastruktur
 - Vorbereitung des Besprechungsraums (frische Luft, gute Raumtemperatur, Helligkeit und Sauberkeit, Tische und Stühle, Hilfsmittel wie Beamer, etc.)
 - Ungestörtheit sicherstellen
 - Getränke, Pausenverpflegung
- Wo, wann?
 - „Richtigen“ Ort und Zeit festlegen
 - Einladung des Gesprächspartners
 - Reservation Zimmer, etc.
- Gesprächsauswertung für die Zukunft
 - Nach dem Gespräch wichtige Punkte, Massnahmen und Entscheide festhalten und darüber informieren (schriftlich/mündlich)
 - Was kann bezüglich Gesprächsführung verbessert werden?

Nachfolgende Fragestellungen helfen zusätzlich, sich in die Situation und Ihr Gegenüber einzufühlen oder einzudenken und damit ein Konfliktgespräch gezielt vorzubereiten:

1. Konfliktpartner/in
 - Wer ist mein Gegenüber? Was für eine Person ist er/sie?
 - Herrschen wechselseitiges Vertrauen und Akzeptanz?
 - Gibt es bestimmte, situationsbedingte Kommunikationsprobleme, die nur in einem bestimmten Kontext auftauchen? Welche?
 - Gibt es bereits Erfahrungen mit Ihrem Gegenüber? Welche?
2. Konfliktgegenstand
 - Wie sehe ich den Konflikt?
 - Wie sieht mein Gegenüber den Konflikt?
 - Gibt es Gemeinsamkeiten in der Problemsicht?
 - Habe ich bereits Position bezogen? Sehe ich die Lösung bereits? Welche?
 - Welche Argumente/Fakten habe ich für meine Position/Lösung?
 - Hat mein Gegenüber bereits Position bezogen? Welche?
 - Welche Argumente/Fakten hat mein Gegenüber?
3. Bedürfnisse
 - Welche Bedürfnisse habe ich resp. stehen hinter meiner Position?
 - Welche Bedürfnisse hat mein Gegenüber resp. stehen hinter deren Position?
 - Welche gemeinsamen Interessen und Bedürfnisse bestehen?
 - Sehe ich die Ausgleichsmöglichkeiten, wenn keine gemeinsamen Bedürfnisse vorhanden sind? Welche?
4. Lösungsvarianten
 - Was ist das Wunschziel? Habe ich eine repräsentative Vorstellung davon?
 - Habe ich einen Verhandlungsspielraum? Welchen?
 - Welche Alternativen habe ich, falls keine Einigung zustande kommt? Was mache ich, wenn die Verhandlung scheitert?
 - Hat auch das Gegenüber Alternativen? Welche?

- Welche Lösungen können am ehesten die Bedürfnisse aller Seiten befriedigen?
 - Welche Rahmenbedingungen beeinflussen die Lösung (Zwänge/Vorgaben)?
 - Mit welchen Kompetenzen steige ich in die Verhandlung? Welche Kompetenzen hat das Gegenüber?
5. Kriterien
- Welche Normen/Merkmale/Werte können bei der Wahl der Konfliktlösung als Entscheidungsgrundlage dienen? Woran soll die Qualität der Lösung gemessen werden?
 - Welche dieser Kriterien werden vermutlich von allen Seiten akzeptiert?
6. Grundsätzliches
- Ist eine Partei in einer Position der Stärke/Schwäche?
 - Bin ich an einer längerfristigen Zusammenarbeit interessiert?
 - Welches könnte die Verhandlungstaktik des Gegenübers sein?
 - Welche Aspekte muss ich noch klären/vorbereiten, um die Verhandlung gut vorbereitet zu führen?

Schlusswort

Ich wünsche Ihnen viel Freude und Erfolg bei der Umsetzung.

Und falls alle diese Hilfsmittel nicht zu einem erfolgreichen Gespräch beitragen sollten, können Sie es immer noch den nachfolgenden Personen gleich tun:



„Kompromiss“ frei nach dem Karikaturisten Rabenau☺

Winterthur, April 2010
© 4c change GmbH

Manuela Beyeler
Veränderungsberaterin