

## Das klare Gespräch von Mensch zu Mensch im digitalen Wandel

Viele von uns kennen die Situation: wir möchten im Gespräch etwas ausdrücken, das uns beschäftigt. Das kann ein Gespräch sein mit den Kollegen oder den Vorgesetzten oder im privaten Bereich. Und dann zögern wir, weil wir nicht sicher sind: wie wird unser Gegenüber reagieren? Ist das wirklich der beste Zeitpunkt, oder sollte ich noch warten? Wird das Gespräch dann sehr anstrengend und lohnt sich das überhaupt?

In den Teams, mit denen ich arbeite, treffe ich immer wieder auf solche Situationen. Da gibt es Kollegen, die nicht miteinander sprechen. Es gibt eine Störung zwischen ihnen, doch anstatt diese auszusprechen, erarbeiten sie lieber Umwege, um die Arbeit zu erledigen. Sie verlagern die Zusammenarbeit zu anderen Kollegen, sie sprechen die Vorgesetzte darauf an. Sie finden Wege, das Thema nicht ansprechen zu müssen. Und auf diese Weise nehmen sie das Thema die ganze Zeit mit.



Auch in Teams, in denen ein grundsätzlich positives Klima herrscht, zeigen sich uns Themen, die zwischen Kollegen unausgesprochen bleiben. Dies sorgt unter einer oberflächlich offenen Stimmung für große Anspannung bei den Beteiligten. Ich kann mich an ein Beispiel erinnern, wo zwei Teammitglieder am einen Vormittag Arm in Arm vor der Pinnwand stehen und Moderationskarten priorisieren und am zweiten Tag haben wir den Workshop unterbrochen, weil zwischen genau diesen beiden Vorwürfe explizit wurden, die sie vorher nicht offen ausgesprochen hatten. Und es wurde klar: beide tragen seit langem eine große emotionale Belastung in der Zusammenarbeit mit sich herum.

## Das klare Gespräch gelingt uns schon vor dem digitalen Wandel nicht

Wenn wir also darauf schauen, wie sich unsere Gespräche im digitalen Wandel verändern, stelle ich zuerst fest: in vielen Teams gelingt uns das klare und offene Gespräch nicht. Und zwar schon bevor die Veränderungen unsere Zusammenarbeit auf die Probe stellen. Die Trends die seit mehreren Jahren in unsere Arbeitswelt einziehen, sind alles sinnvolle Antworten auf Probleme, die wir im 20. Jahrhundert nicht hatten. Und mit Problem ist hier schlicht gemeint: zu lösende Aufgabenstellung. Zu diesen Trends zählen unter anderem: New Work, virtuelle Teams, Agilität, Fehlerkultur, Selbstorganisation, anders gestaltete Arbeitsbedingungen und einiges mehr.

Um in der eigenen Organisation und im eigenen Team die richtigen Methoden auszuwählen, brauchen wir die Fähigkeit, klar und offen am Arbeitsplatz zu sprechen. Auch um die richtige Implementierung zu schaffen, ist dies notwendig. Wir müssen in der Lage sein, Stolpersteine, Befürchtungen, Widerstände offen zu thematisieren, damit die Veränderungen gelingen.

## 8 Prinzipien als Grundlage für ein klares Gespräch im Team

Wenn wir uns vor unseren Gesprächen unsere Einstellung klar machen, können wir im Gespräch wesentlich dazu beitragen, dass es zu einem positiven und auf Verständnis und Weiterentwicklung ausgerichteten Austausch kommt. Ganz gleich, ob es sich um ein Vier-Augen-Gespräch, ein regelmäßiges Meeting oder einen Workshop handelt. Diese Prinzipien gelten für Teams genau so wie für interdisziplinäre Arbeitsgruppen, Führungskräfte-Gremien und Gespräche an Prozess-Schnittstellen.



## 1. Erwarte Differenzen und begrüße sie

Wir sind alle unterschiedlich. Dass es in der Zusammenarbeit mit anderen Menschen deshalb automatisch zu Meinungsverschiedenheiten und unterschiedlichen Herangehensweisen kommt, ist das normalste von der Welt. Dennoch lassen wir uns irritieren oder sogar verärgern, wenn der Kollege anders denkt und handelt, als wir es erwartet haben. Wir verwenden Energie darauf, mit ihm ins Streitgespräch zu gehen, oder uns bei Kollegen und Vorgesetzten über ihn zu beklagen.

Mehr Klarheit und mehr Energie auf die gemeinsame Lösung bekommen Sie, wenn Sie die Unterschiedlichkeit von vornherein erwarten. Wenn Sie sich auf sie einstellen. Und wenn Sie sie sogar thematisieren: Was sind unsere unterschiedlichen Ansichten und Herangehensweisen? Und wie können wir sie bei der Lösungsfindung bestmöglich berücksichtigen?

## 2. Zuerst die Anderen ganz verstehen wollen

Um die Unterschiedlichkeit der Kolleginnen gut anzunehmen hilft es, wenn wir sie auch wirklich verstehen wollen. Unter dem Zeit- und Erfolgsdruck vieler Organisationen sind wir oft fokussiert darauf, die eigenen Interessen durchzudrücken. Wir haben dann wenig Geduld, um wirklich hinzusehen, was die anderen antreibt. Dann verhärten unsere Gespräche und bleiben stecken.

Nehmen Sie den Druck heraus, den anderen überzeugen zu wollen. Sprechen Sie offen darüber, dass Sie unterschiedliche Ziele verfolgen. Berücksichtigen Sie, was Ihr Gegenüber antreibt: Ist es eine andere Motivation? Sind es andere Zielvorgaben der Vorgesetzten? Wenn Sie das verstehen und auch Ihr eigenes Ziel offen aussprechen: dann beginnt die Arbeit an einer Lösung, die alle Beteiligten weiter bringt.

## 3. Wir sind immer als ganzheitlicher Mensch da

Ja, wir alle haben den Anspruch, in der Arbeit eine professionelle Haltung zu zeigen. Und es ist richtig, dass es Privates gibt, das nicht an den Arbeitsplatz gehört. Und doch bleibt es eine Tatsache, dass wir immer als ganzheitlicher Mensch auftauchen. Egal wo wir auftauchen. Und jeder von uns zieht diese Grenze zwischen Arbeit und Privat woanders. Und keiner schneidet im wörtlichen Sinne etwas von sich ab, bevor er durch die Eingangstür zum Unternehmen geht. Das passiert immer nur „virtuell“.

Wenn die Unterschiedlichkeit dieser Abgrenzung am Arbeitsplatz zum Thema wird, verlangen die Meisten schnell: sich professionell zu verhalten und sachlich zu bleiben. Das funktioniert allerdings nicht, weil die Störungen real sind. Ich hatte Teilnehmer einer Strategietagung, die ihre ungeklärten Themen zur Zusammenarbeit in sich getragen und mitgebracht haben, ohne dass das auf der

Agenda stand. Und diese Themen haben wir zuerst angesprochen und angeschaut, bevor wir an den strategischen Themen arbeiten konnten. Wenn ungeklärte persönliche Themen und emotionale Befürchtungen vorhanden sind, kommen Sie besser voran, wenn Sie dies akzeptieren und hingucken. Wenn Sie klären, ob Sie dies zuerst besprechen, bevor es in der Sache weiter gehen kann.

#### **4. Reflektiere Deine eigenen Bewertungen**

Was uns das Beherzigen dieser Prinzipien mitunter schwer macht, ist eine Grundeigenschaft unseres Gehirns: wir bewerten alles, das wir wahrnehmen. Unbewusst und blitzschnell teilt unser Gehirn alles ein. In Gut und Schlecht für unser Wohlbefinden. Was ist gut: davon möchte ich gerne mehr zulassen und erreichen; was ist schlecht: das möchte ich in Zukunft vermeiden. Ganz alltägliche Situationen wie kritisches Feedback, Ablehnung unserer Ideen und Widerstand meiner Gesprächspartner lösen bei uns eine negative Bewertung aus: diese Situation, dieses Thema oder diese Kollegin sollte ich in Zukunft lieber vermeiden. Dadurch beginnt eine Verhärtung: ich unterstelle der Kollegin Absicht, Manipulation und versuche, sie zu umgehen.



Diese Bewertungsmechanismen zu beobachten und zu reflektieren, ist ein wichtiger Schritt. Wenn Sie Ihre eigene Reaktion erkennen, können Sie sie auch beiseite legen oder aussprechen. Dann schaffen Sie mit einem Kollegen eine „wertfreie“ Gesprächsatmosphäre. Und nur dann erreichen Sie ein klares und lösungsorientiertes Gespräch mit jemandem, den Sie als schwierig empfinden.

#### **5. Der beste Moment ist immer genau jetzt**

Es gibt immer viele Gründe, noch abzuwarten: vielleicht war es nur ein Missverständnis und klärt sich von selbst; das lag jetzt sicher nur am Stress, den wir gerade im Team haben; sie warten mal ab, wie es sich entwickelt; die Kollegin geht voraussichtlich in 6 Monaten in Mutterschutz und dann ist die Team-Konstellation wieder neu; eine von den fünf Teamleiterinnen wechselt vielleicht in

drei Monaten und dann müssten wir mit dem/der Neuen ja nochmal in Klausur gehen etc.

Lassen Sie sich von diesen sinnvoll klingenden Argumenten nicht verleiten! Immer wenn im Team ein Thema nicht ausgesprochen wird, besteht die Gefahr, dass es als ungeklärte Störung unter dem Teppich weiter gärt. Das kann schnell eine Entzündung werden, die in andere Bereiche Ihrer Zusammenarbeit abstrahlt. Gehen Sie dem Thema sofort nach. Schaffen Sie schnell eine Gelegenheit, das Thema offen anzusprechen und zu klären. Was Sie unter dem Teppich lassen, macht Sie als Organisation langsam und verhindert die volle Leistung. In heftigeren Fällen schleppen Sie und die Kollegen es als Belastung mit, die auch die Gesundheit beeinträchtigen kann.

## 6. Say Yes

Alles was in Ihrem Team ist, ist da. Das gilt für alle Ideen und Potenziale und für alle Unterschiede, Bedenken, Sorgen, Meinungsverschiedenheiten, Reibereien und Widerstände. Die einzige konstruktive Haltung im Gespräch kann nur sein, dies im ersten Schritt zu akzeptieren. Es geht nicht darum, ob wir auf alle Befürchtungen eingehen können. Wir müssen nicht mit allen Befindlichkeiten einverstanden sein. Doch sie sind da - und sie zu leugnen oder unter den Teppich zu kehren, wird Ihnen nicht zu einem offenen und lösungsorientierten Gespräch verhelfen. vor allem, wenn es um viel geht: die Veränderung der Denk- und Handlungsmuster in Ihrer Organisation im Umbruch des digitalen Wandels - dann ist es der richtige Weg, dass Sie sagen: Ja, da sind schwierige Fragen und Themen für viele Beteiligte. Und dass Sie der Klärung dieser Themen Zeit und Aufmerksamkeit widmen.

## 7. Eigene Entscheidung

In viele Besprechungen und Workshops rauschen wir hinein, unter Zeit- und Themendruck. Nur: wie Sie sich auf Ihre Teamkollegen und auf die Gesprächsthemen einstellen, ist immer Ihre eigene Entscheidung. Sie schreiben Ihren Gesprächspartnern zu, ob sie mit Ihnen gut und offen zusammenarbeiten können - bei allen Unterschieden in Persönlichkeit und Kompetenzen. Sie können bewusst entscheiden, den Anderen viel oder wenig zu vertrauen. Machen Sie sich diese Entscheidung bewusst.

Wenn Sie den Eindruck haben: das sind nicht die richtigen Kollegen oder diesen Kollegen traue ich die richtige Lösung nicht zu, dann überlegen Sie bewusst, woran das liegt. Liegt es an einem Vorurteil oder an etwas, das Sie über dritte gehört haben? Dann achten Sie darauf, sich von diesem Urteil nicht leiten zu lassen. Haben Sie schlechte Erfahrungen mit den Kollegen gemacht? Dann machen Sie das zum ersten Gesprächsthema, um Transparenz und Klärung zu ermöglichen. Fühlen Sie sich unsicher und wissen zu wenig über die Kollegen, dann finden Sie heraus, was Ihnen an Informationen fehlt. Und dann fragen Sie

danach. So kommen Sie zu einer vorbehaltlosen und offenen Einstellung für das Gespräch.

## 8. Moderation

Jedes Gespräch mit mehreren Teilnehmern wird klarer und besser mit Moderation. Achten Sie darauf, dass diese Rolle besetzt ist. Sie schaffen dreierlei Nutzen mit der Moderation:

- Der/die Moderator\*in ist selbst nicht mit Meinung oder Emotion im Thema verstrickt und kann so den Überblick über verschiedene Positionen und Interessen behalten
- Sie ist allparteilich. Das heißt, sie nimmt jede vertretene Person und Sichtweise wahr und verschafft ihr Gehör und Verständnis
- Er sichert ein Ergebnis. Er gibt dem Gespräch eine Struktur, die auf ein Ergebnis hinführt. Der Inhalt des Ergebnisses ist für den Moderator nicht relevant - er sichert ab, dass es zu einem kommt.



Die Moderations-Rolle können Sie intern oder extern besetzen: Hauptsache, sie ist besetzt und es ist allen Beteiligten klar durch wen.

### Die Einstellung ist wichtiger als die Gesprächstechnik

Sie sehen, dass die Grundvoraussetzungen zu einem klaren Gespräch in der eigenen Einstellung liegen. Sie sind unabhängig davon, ob die Teilnehmer in

Feedback oder Gesprächstechniken geschult oder rhetorisch begabt sind. Technik und Rhetorik entfalten dann ihren Wert, wenn die Einstellung positiv und stimmig ist.

Wenn Sie diese Offenheit und Klarheit erreichen, dann können Sie sich auch sehr konstruktiv mit dem digitalen Wandel auseinandersetzen. Dann können Sie klar vereinbaren, wie Sie in den dynamischen Märkten des 21. Jahrhunderts agieren wollen.

Fotos: Office\_007 by guildo / Business Talk by unsplash.com / Scales Of Justice by Matthew Henry / Team Teamwork Meeting Start up Concept by rawpixel.com

Wo andere Kommunikation trainieren, setzt Sven Vogt eigene Maßstäbe. Er schafft Räume und gibt einen Rahmen, in dem Menschen das aussprechen, was wichtig und dennoch schwierig auszusprechen ist. Danach ist die Orientierung wieder vorhanden – und es kann effektiver gearbeitet werden.

Seit 2012 unterstützt er als Workshop-Moderator, Trainer und Veränderungsbegleiter Unternehmen aus den Bereichen: Agenturen, Automobilindustrie, Entertainment- und Veranstaltungsbranche, Krankenkassen, Schiffbau, Stadtwerke, Verlage/ Medienhäuser, Versicherungen.

[www.sven-vogt.com](http://www.sven-vogt.com)

