

**TRACOM® GROUP**

THE SOCIAL INTELLIGENCE COMPANY®



**SOCIAL STYLE®**



Swiss Association for Quality

# und entscheidende Gespräche

**SOCIAL STYLE CONNECTIONS**

## Überblick

Das Buch „Entscheidende Gespräche“<sup>1</sup> bietet Ratschläge für Gespräche, bei denen die Wahrscheinlichkeit eines Scheiterns hoch ist. Die Autoren (Patterson, Grenny, McMillan & Switzler) stellen ein Modell vor für die Bewältigung potenziell katastrophaler Gespräche, das die Chancen auf ein erfolgreiches Ergebnis für alle Beteiligten erhöht. Die Modelle „Crucial Conversations“ und „SOCIAL STYLE“ ergänzen sich in vielerlei Hinsicht. Dieses Whitepaper befasst sich mit den Synergien von SOCIAL STYLE und Crucial Conversations.

### **SOCIAL STYLE- VERBINDUNGEN**

SOCIAL STYLE ist das weltweit effektivste Modell für zwischenmenschliche Kompetenzen. Die Connections Whitepaper-Reihe befasst sich damit, wie SOCIAL STYLE andere beliebte Programme für den Arbeitsplatz ergänzt und unterstützt, darunter Situational Leadership, Emotional Intelligence, Crucial Conversations und The Five Dysfunctions of a Team.

Das Crucial Conversations Model<sup>®</sup> ist eine eingetragene Marke von Vital Smarts<sup>®</sup>. Die TRACOM Group steht in keiner Verbindung zu VitalSmarts<sup>®</sup> oder dem Crucial Conversations Model. Darüber hinaus haben weder VitalSmarts<sup>®</sup> noch die Herausgeber, Autoren oder andere Vertreter des Buches dieses Papier geprüft oder genehmigt.

## Einleitung

Das Buch „Crucial Conversations“ enthält Ratschläge für Gespräche, bei denen die Wahrscheinlichkeit eines Scheiterns hoch ist. Die Autoren (Patterson, Grenny, McMillan & Switzler) stellen ein Modell vor, mit dem potenziell katastrophale Gespräche so geführt werden können, dass die Chancen auf ein erfolgreiches Ergebnis für alle Beteiligten steigen. Die Fähigkeit, Gespräche effektiv zu führen, kann zwar in allen Bereichen unseres Lebens von Vorteil sein, doch die Autoren behaupten, dass am Arbeitsplatz diejenigen Menschen am einflussreichsten und erfolgreichsten sind, die ihre entscheidenden Gespräche meistern können.

Die Modelle „Crucial Conversations“ und „SOCIAL STYLE“ ergänzen sich in zwei spezifischen Bereichen. Erstens ist das Konzept „Style under Stress“ dem Backup-Verhalten des SOCIAL STYLE Model™ sehr ähnlich. Das Stilmodell ergänzt die Wirksamkeit der in dem Buch vorgestellten Kommunikationsstrategien durch stilbezogene Ratschläge, die die Techniken von „Crucial Conversations“ noch erfolgreicher machen können. Zweitens befasst sich das Modell „Crucial Conversations“ mit der Bedeutung von Empathie und anderer Feedback-Fähigkeiten für das Verständnis des Kontexts von Gesprächen und nicht nur des Inhalts. Auch hier kann das SOCIAL STYLE-Modell die Wirksamkeit dieser Strategien erhöhen, indem es Stilverhalten beschreibt, das mit dem Einsatz von Feedback-Fähigkeiten zusammenhängt.

Eine weitere Möglichkeit, wie das Modell durch das Stilmodell verbessert wird, sind die Profile von TRACOM. Die verschiedenen Profile bieten Einzelpersonen eine Messgröße für ihre Leistung in einigen der von „Crucial Conversations“ beschriebenen Bereichen, insbesondere in Bezug auf Feedback-Fähigkeiten sowie Stil. Diese Art von Input ist entscheidend, um Menschen zur Praxis und zur Entwicklung von Fähigkeiten zu motivieren.

## Schlüsselemente von Crucial Conversations

Das Modell „Crucial Conversations“ basiert auf der Prämisse, dass wir nur uns selbst kontrollieren können. Der übergeordnete Ratschlag der Autoren zur Verbesserung, der im letzten Kapitel zusammengefasst wird, ähnelt den Schritten von TRACOM zur Steigerung der zwischenmenschlichen Effektivität: Sich selbst kennenlernen, sich selbst kontrollieren, andere kennenlernen und etwas für andere tun.

Die Autoren betonen immer wieder die Bedeutung der Selbstbeobachtung (Sich selbst kennenlernen, sich selbst kontrollieren). Auf der Grundlage dieser Selbstwahrnehmung geben sie Tipps für die Praxis, wenn man entscheidende Gespräche führt (Andere kennenlernen, etwas für andere tun).

Die Schlüsselemente des Modells und ihre Beziehung zu Stil und Vielseitigkeit werden in den folgenden Abschnitten beschrieben.

# Was ist ein entscheidendes Gespräch?

Es gibt drei Faktoren, die ein entscheidendes Gespräch von einem normalen Gespräch unterscheiden:

- Es steht viel auf dem Spiel
- Die Meinungen gehen auseinander
- Die Emotionen sind stark

In solchen Situationen empfehlen die Autoren, mit den richtigen Motiven zu beginnen und sich auf die eigenen Ziele zu konzentrieren. Man sollte sich fragen: Was möchte ich wirklich erreichen und was sind meine Ziele? Aufgrund der angespannten Atmosphäre in kritischen Gesprächen ist es wahrscheinlich, dass Menschen unter Stress in ihren gewohnten Stil zurückfallen oder auf ihr Backup-Verhalten zurückgreifen.

## Verhaltensmuster unter Stress: Backup-Verhalten

Wie erkennt man kritische Gespräche? Verschiedene Menschen (verschiedene Verhaltensweisen) zeigen unterschiedliche Anzeichen dafür, dass sie während eines Gesprächs unter Stress stehen. Diese Anzeichen können körperlicher Natur sein (trockener Mund), emotionaler Natur (innere Wut) oder verhaltensbezogener Natur (mit dem Finger zeigen). Die Verhaltenssignale sind für andere am deutlichsten erkennbar und hängen mit Stilunterschieden zusammen. Beispielsweise neigen expressive Stile dazu, ihre Stimme zu erheben, während analytische Stile eher leiser werden.

Wenn Sie diese Stresssignale bemerken, sollten Sie einen Schritt zurücktreten, langsamer werden und „Ihr Gehirn wieder einschalten“, bevor die Situation außer Kontrolle gerät. Mit anderen Worten: Behalten Sie die Kontrolle über sich selbst. Wenn Menschen sich in Gesprächen nicht sicher fühlen, verfallen sie in ein Backup-Verhalten, das das Modell in zwei große Bereiche einteilt: Schweigen oder Gewalt.

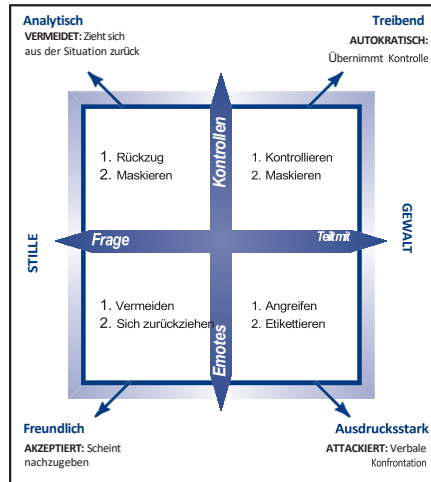
*Drei häufige Formen des Schweigens sind:*

- Maskieren
- Vermeidung
- Sich zurückziehen

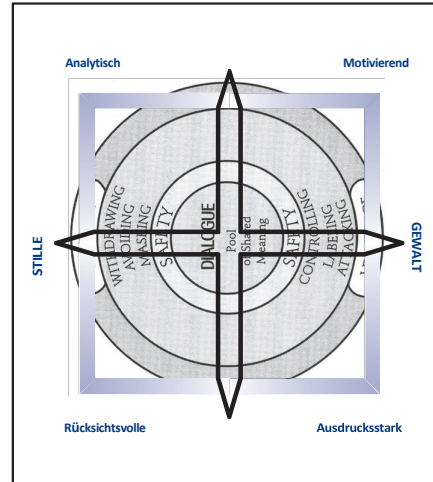
*Drei häufige Formen von Gewalt sind:*

- Autoritäre Kontrolle
- Etikettierung
- Angreifen

Diese Verhaltensweisen ähneln stark den in TRACOMs Modell beschriebenen Backup-Verhaltensweisen. Die Tabelle auf der nächsten Seite zeigt, welche Verhaltensweisen für jeden Stil am häufigsten und wahrscheinlichsten sind.



*SOCIAL STYLE Backup Verhaltensweisen und damit verbundene Stille und Gewalt Verhaltensweisen.*



*Überlagerung von SOCIAL STYLE- und Crucial Conversations-Modellen.*

Auch hier legen die Autoren großen Wert auf Selbstbeobachtung (Know Yourself). Wir müssen darauf achten, wie sich unser eigenes Stressverhalten auf andere auswirkt, und gegebenenfalls unsere Kommunikationsstrategie anpassen. Eine Möglichkeit, unser Verhalten zu ändern, besteht darin, aufmerksam auf die Stilpräferenzen anderer zu achten und mit ihnen auf die von ihnen bevorzugte Weise zu interagieren.

Das Modell „Crucial Conversations“ konzentriert sich fast ausschließlich darauf, die eigenen Stresssignale zu erkennen und sich dann mithilfe bestimmter Kommunikationsstrategien zu kontrollieren. SOCIAL STYLE ergänzt diese Strategien, indem es Menschen darin schult, Stress und Anspannung bei anderen zu erkennen, als sie selbst. Entscheidend ist, dass es den Menschen auch zeigt, wie sie die SOZIALEN STILE anderer verstehen können, was ihnen Einblicke in die besten Kommunikationswege mit ihnen verschafft. Auf diese Weise können die Techniken von Crucial Conversations an Menschen mit unterschiedlichen Stilen angepasst werden.

## Dialogfähigkeiten

Um die Sicherheit wiederherzustellen, stellt das Modell „Crucial Conversation“ eine Reihe von Dialogfähigkeiten vor. Diese Dialogfähigkeiten können im Zusammenhang mit Feedback und dem Handeln für andere angewendet werden. Die Dialogfähigkeiten umfassen eine Vielzahl unterschiedlicher Mechanismen zur Schaffung produktiver Gespräche. Wichtig ist, dass diese Dialogfähigkeiten immer in entscheidenden Gesprächen eingesetzt werden, wenn Menschen sich in ihrem Backup-Verhalten befinden.

*Zu den Dialogfähigkeiten gehören:*

- Beginnen Sie mit Herzen
- Lernen Sie zu beobachten
- Schaffen Sie Sicherheit
- Kontrollieren Sie Ihre Emotionen
- Legen Sie Ihren eigenen Weg fest
- Entdecken die Wege anderer
- Handeln Sie

# AMPP: Feedback-Fähigkeiten

Eine der wichtigsten Dialogfähigkeiten besteht darin, andere zu ermutigen, ihre Gedanken mitzuteilen, oder, wie es in dem Buch beschrieben wird, „die Wege anderer zu erkunden“. Um andere zum Mitteilen zu ermutigen, gibt es vier Zuhörtechniken. Diese vier Fähigkeiten entsprechen im Wesentlichen den Feedback-Fähigkeiten von TRACOM und können dazu verwendet werden, die zwischenmenschliche Vielseitigkeit einer Person zu verbessern.

- Bitten Sie darum, die Dinge in Gang zu bringen
- Spiegeln Sie, um Gefühle zu bestätigen
- Paraphrasieren Sie, um die Geschichte anzuerkennen
- Priorisiere, wenn Sie nicht weiterkommen

## FRAGEN

Einfach jemanden zu bitten, seine Meinung zu äußern, ist eine effektive Methode, um Diskussionen anzustoßen. Diese scheinbar einfache Technik steht im Zusammenhang mit der ersten Feedback-Komponente, dem aktiven Zuhören. Stellen Sie zunächst die Frage und hören Sie dann aufmerksam zu.

## SPIEGELN

Diese Technik wird angewendet, wenn die nonverbalen Signale (Stimme oder Körperhaltung) einer Person darauf hindeuten, dass ihre Emotionen nicht mit dem übereinstimmen, was sie sagt. Mit anderen Worten: Es geht darum, Empathie einzusetzen, um andere zu verstehen, und ihnen dann zu beschreiben, wie sie wirken oder sich verhalten.

Beispielsweise könnte eine Person mit einem freundlichen Stil sagen, dass alles in Ordnung ist, aber ihre Mimik und Körpersprache vermitteln etwas anderes. Indem Sie der Person mitteilen, dass sie unwohl zu sein scheint, schaffen Sie eine sichere Umgebung für sie, um das Gespräch fortzusetzen.

## PARAPHRASIEREN

Bei dieser Technik wiederholen Sie die Botschaft Ihres Gegenübers mit Ihren eigenen Worten. Auch dies ist eine zusätzliche Möglichkeit, Ihrem Gegenüber Sicherheit zu vermitteln und zu zeigen, dass Sie sich bemühen, seinen Standpunkt zu verstehen.

Paraphrasieren ähnelt dem Konzept der Vielseitigkeit in der adaptiven Kommunikation. Es bedeutet, mit jemandem in Worten zu kommunizieren, die er nachvollziehen kann, und ist am effektivsten, wenn Sie die Stilpräferenzen berücksichtigen.

## PRIORISIERE

Diese Technik wird angewendet, wenn die andere Person sich immer noch nicht sicher genug fühlt, sich zu öffnen. Verwenden Sie diese Technik, wenn Sie glauben, dass die Person noch etwas mitzuteilen hat und dies mit etwas mehr Einsatz Ihrerseits tun könnte. Sie sagen, was Sie glauben, dass die Person denkt.

Diese Technik ist lediglich eine Erweiterung der vorherigen Techniken und umfasst alle Aspekte des Feedbacks – aktives Zuhören, Empathie und adaptive Kommunikation.

## Beispiel

### SOZIALER STIL UND EIN ENTSCHEIDENDES GESPRÄCH

Als Beispiel dafür, wie Stil mit diesem Modell zusammenhängt, betrachten wir eine Person mit expressivem Stil, die in eine verbale Konfrontation mit einem Kollegen mit freundlichem Stil geraten ist. Sie verlässt ihren Rückzugsmodus, jedoch erst, nachdem der Schaden bereits entstanden ist. Das Modell „Crucial Conversations“ würde dieser Person raten, sich aus der Situation zurückzuziehen und „Sicherheit zu schaffen“, um den Dialog wieder aufzunehmen. Da Menschen jedoch nicht alle gleich sind, ist es hilfreich, die Präferenzen des freundlichen Stils zu verstehen.

Da beispielsweise Personen mit einem freundlichen Kommunikationsstil zögern können, ihre Meinung zu äußern, sollte die Person ihren Kollegen nicht nur nach seiner Meinung fragen, sondern dies auch auf sehr offene und aufrichtige Weise tun. Personen mit einem freundlichen Kommunikationsstil sagen manchmal, dass alles in Ordnung ist, obwohl sie tatsächlich noch immer eine ungelöste Spannung verspüren. Mit diesem Bewusstsein für den Kommunikationsstil kann der Kollege Empathie einsetzen, um die nonverbalen Signale erkennen, die darauf hindeuten, dass sich die Person noch immer unwohl fühlt, und dann adaptive Kommunikationsstrategien anwenden, um die Person in ein weiteres Gespräch zu verwickeln. Diese Technik ist lediglich eine Erweiterung der vorherigen Techniken und umfasst alle Aspekte des Feedbacks – aktives Zuhören, Empathie und adaptive Kommunikation.

## Zwei Köpfe denken besser als einer

### WIE SOZIALER VERHALTENSSTIL UND WICHTIGE GESPRÄCHE SICH GEGENSEITIG BEGÜNSTIGEN

Das Modell „Crucial Conversations“ bietet effektive Strategien für sinnvolle und produktive Gespräche. Die Befolgung der Ratschläge in diesem Buch kann Einzelpersonen dabei helfen, durch bessere Kommunikation bessere Beziehungen aufzubauen. Die Einbeziehung von SOCIAL STYLE kann die Effektivität der Kommunikationsfähigkeiten verbessern, indem es Lektionen darüber vermittelt, wie man die Kommunikation speziell auf die Verhaltensstile und Präferenzen anderer zuschneidet.

## Vorteile und Zusammenfassung

Crucial Conversations ist ein Modell für die effektive Kommunikation mit Menschen in Situationen, in denen die Spannung hoch ist und die Menschen sich in einer Abwehrhaltung befinden. Daher passt es zum SOCIAL STYLE-Modell. Stil und Vielseitigkeit sind jedoch Erweiterungen von Crucial Conversations, da sie Möglichkeiten beschreiben, mit Menschen in allen Bereichen der Arbeit zu interagieren, nicht nur während kritischer Gespräche, in denen die Spannung hoch ist. Tatsächlich bietet das Stilmodell Werkzeuge für die Kommunikation und Interaktion mit anderen, die die Wahrscheinlichkeit verringern können, dass die Kommunikation „entscheidend“ wird. Daher handelt es sich um einen proaktiven Kommunikationsansatz.

Das Stilmodell bietet Instrumente zur Bestimmung der Stile von Kollegen sowie wichtige Ratschläge für die Kommunikation mit Menschen jedes Stils. Darüber hinaus ermöglicht das SOCIAL STYLE & Anpassungsfähigkeit Profil Einzelpersonen, ihren Style und ihre Fähigkeiten zur Feedback-Kommunikation zu messen und zu verstehen.

## REFERENZEN

1. [www.vitalsmarts.com/crucialconversations\\_book.aspx](http://www.vitalsmarts.com/crucialconversations_book.aspx)

Das Crucial Conversations Model® ist eine eingetragene Marke von Vital Smarts®. Die TRACOM Group steht in keiner Verbindung zu VitalSmarts® oder dem Crucial Conversations Model. Darüber hinaus haben weder VitalSmarts® noch die Herausgeber, Autoren oder andere Vertreter des Buches dieses Dokument geprüft oder genehmigt.

# ÜBER TRACOM® GROUP

THE SOCIAL INTELLIGENCE COMPANY®

## **[WARUM wir das tun]**

Wir sind davon überzeugt, dass ein besseres Verständnis der Menschen für sich selbst und andere die Welt zu einem besseren Ort macht.

## **[WAS wir tun]**

Wir synthetisieren unsere Erkenntnisse zu umsetzbaren Lerninhalten und Ressourcen, die die Leistungsfähigkeit des Einzelnen in allen Bereichen seines Lebens verbessern. Wir bezeichnen dies als soziale Intelligenz.

## **[WIE wir dies tun]**

Durch Forschung und Erfahrung decken wir die verborgenen Hindernisse auf, die Menschen daran hindern, ihr maximales Potenzial zu entfalten

und ermitteln, wie diese überwunden werden können.

**Weitere Informationen erhalten Sie über [info@patraeus.ch](mailto:info@patraeus.ch) oder  
Telefonisch +41(0) 91.940.29.00.**