

HERZLICH WILLKOMMEN



Netzwerk Risikomanagement

Erfolgreiche Gesprächsführung im Risikomanagement

Aarburg, 4. September 2018

Referent

Patrick Rohr

Kommunikationsberater und Buchautor

PATRICK ROHR

REFERENT



Studium, freier Journalist, Mitglied
Gründungsteam RRO

Redaktor/Moderator SRF
(Schweiz aktuell, Arena, Quer)

Inhaber/Geschäftsführer
Patrick Rohr Kommunikation GmbH

Moderator, Referent, Trainer, Berater

Autor von 3 Kommunikationsratgebern

Dokumentar- und Porträtfotograf

ZUM EINSTIEG

EIN KLEINES GESPRÄCH ZUM KENNENLERNEN



„Darf ich
bitten?“

GRUNDVORAUSSETZUNGEN



GRUNDVORAUSSETZUNGEN

VERTRAUEN ALS BASIS

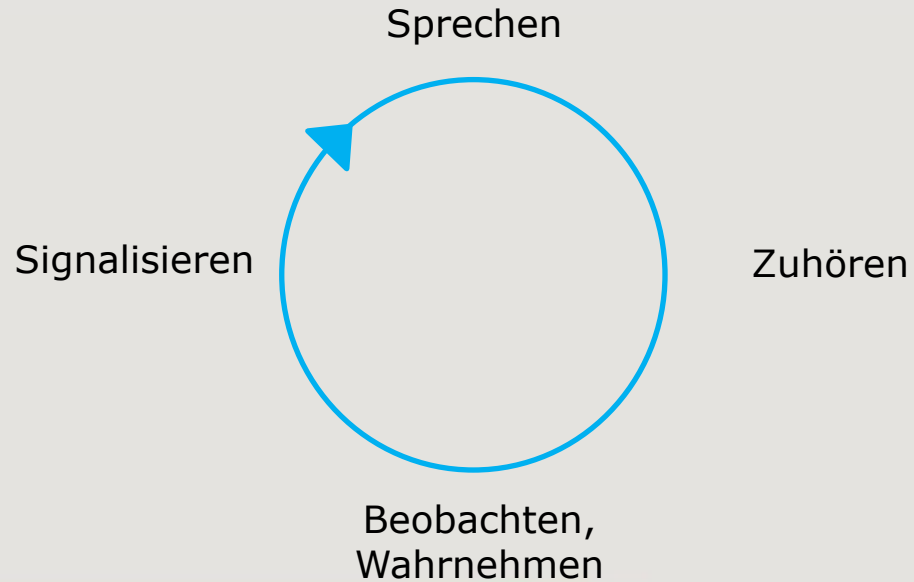
- Es muss mir gelingen, **Vertrauen** zu wecken
- **Vertrauen** wird beeinflusst durch
 - Echtes Interesse, Offenheit
 - Unvoreingenommenheit (keine Vor-Urteile)
 - Klare Absicht (keine „versteckte Agenda“)
 - Positive nonverbale Signale (Körper, Mimik, Blick)

GRUNDVORAUSSETZUNGEN

DIALOG STATT MONOLOG

- Ein Gespräch braucht mindestens zwei Beteiligte
- Die beiden (oder mehr) Beteiligten müssen auf Augenhöhe sein
- Ein Gespräch ist ein Wechselspiel zwischen
 - Sprechen
 - Zuhören
 - Beobachten, Wahrnehmen
 - Signalisieren

GRUNDVORAUSSETZUNGEN PERMANENTES WECHSELSPIEL

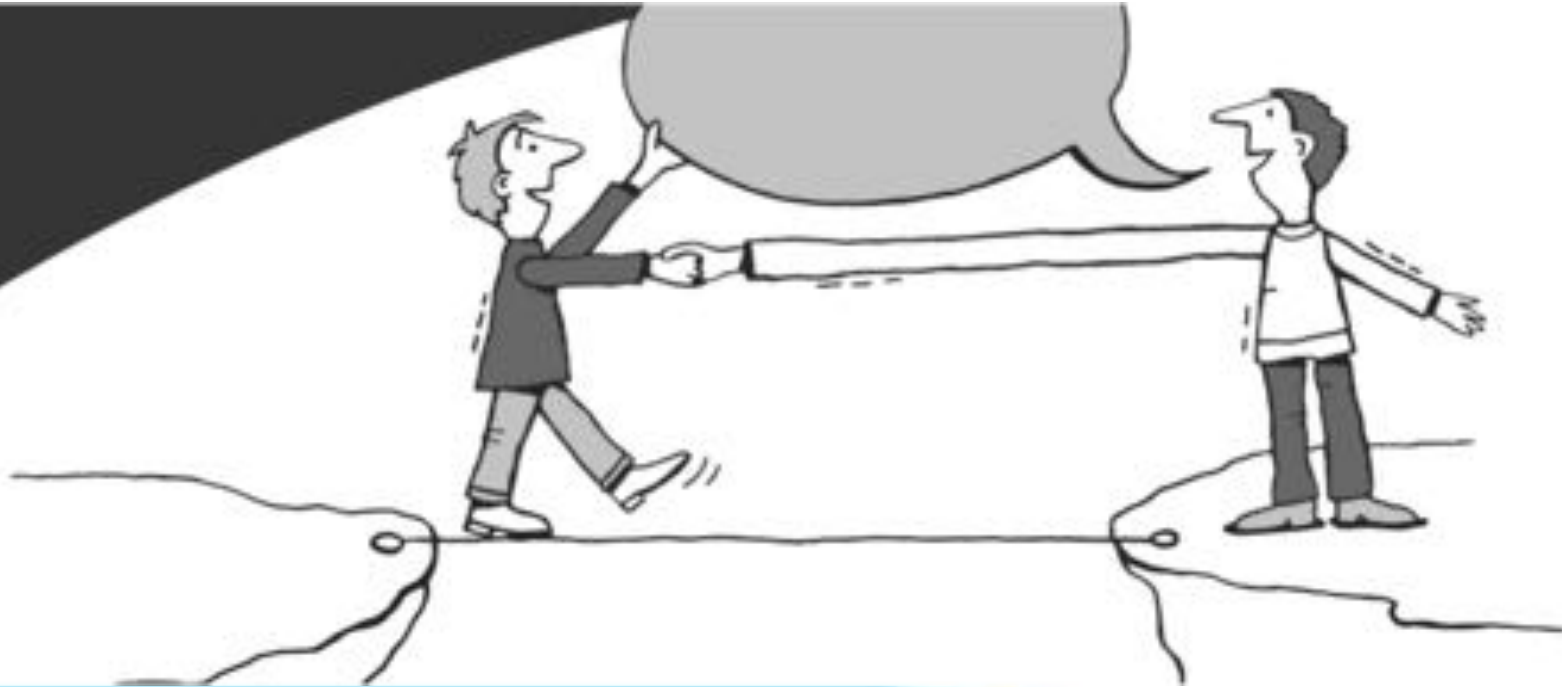


GRUNDVORAUSSETZUNGEN

ICH SPIELE DIE SCHLÜSSELROLLE

- **Ich kann das Gegenüber nicht ändern**
- Ich kann nur wahrnehmen
- **Ich kann nur an mir/meinem Verhalten etwas ändern**
- Das hat einen grossen Einfluss auf das Gespräch

VERTRAUEN SCHAFFEN



VERTRAUEN SCHAFFEN
GEGENÜBER VERSTEHEN

ROLLENBEWUSSTSEIN

VERTRAUEN SCHAFFEN GEGENÜBER VERSTEHEN

- Risikomanager haben (aus Sicht des Gegenübers) eine unangenehme Rolle
- Sie weisen auf Schwachstellen hin
- Sie decken Mängel auf
- **Implizit** unterstellen Sie dem/der Verantwortlichen
 - Führungsschwäche
 - zu wenig Weitsicht
 - zu lockeren Umgang
 - ...

...auch wenn das gar nicht Ihre Absicht ist!

VERTRAUEN SCHAFFEN
KLARE UND EHRliche ABSICHT

**KEINE
VERSTECKTE AGENDA**

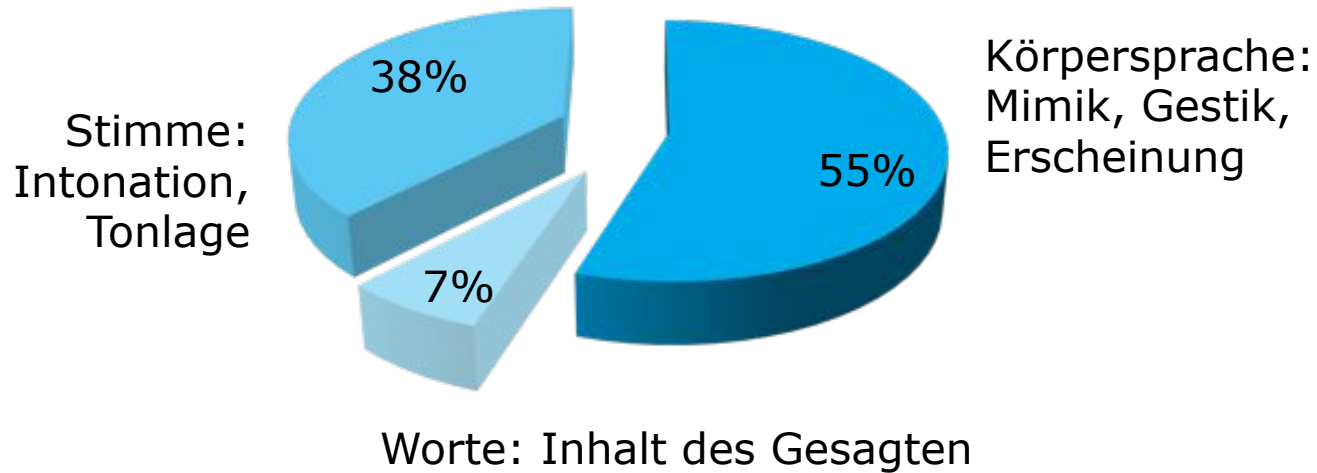
VERTRAUEN SCHAFFEN

KEINE VERSTECKTE AGENDA

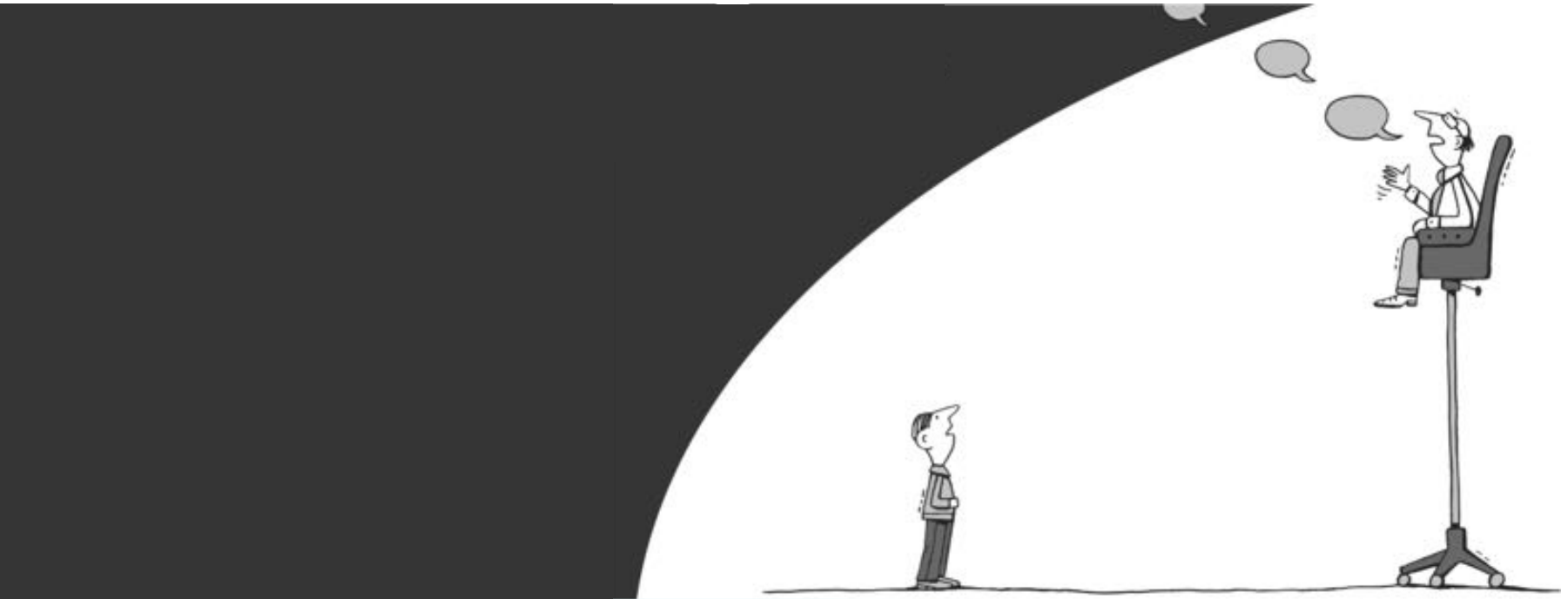
- **Verbal**
- Fragen dürfen keinen Interpretationsspielraum zulassen
- Aussagen müssen eindeutig sein
- Interesse darf nicht gespielt sein

- **Non- und paraverbal**
- Freundliche, wohlwollende Mimik bzw. Kopfhaltung
- Offene Körperhaltung
- Ruhige Stimme, tiefer Atem

VERTRAUEN SCHAFFEN KEINE VERSTECKTE AGENDA



AUF AUGENHÖHE



AUF AUGENHÖHE
VERSTÄNDLICHE AUSSAGEN

**SO REDEN,
DASS MAN UNS VERSTEHT**

AUF AUGENHÖHE VERSTÄNDLICHE AUSSAGEN

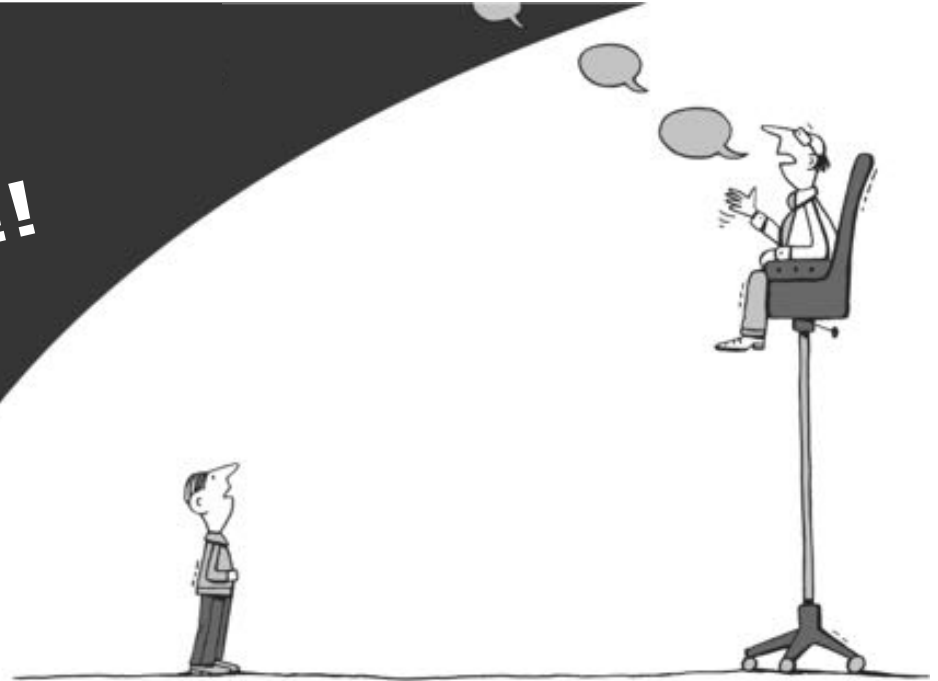
„Die Unüberprüfbarkeit der Integrität der verschiedenen Partizipierenden stellt uns vor grosse Herausforderungen.“

AUF AUGENHÖHE
VERSTÄNDLICHE AUSSAGEN

**SPRACHE MACHT
ANDERE MENSCHEN KLEIN**

AUF AUGENHÖHE GEGENÜBER ERNST NEHMEN

ZUR ERINNERUNG!!!



AUF AUGENHÖHE VERSTÄNDLICHE AUSSAGEN

Beispiel Bankersprache:

- Garantiertes Erlebensfallkapital
- Liquidität ist durch eine Mindestgrösse der Emission garantiert

AUF AUGENHÖHE VERSTÄNDLICHE AUSSAGEN

Beispiel Bäckersprache:

„Lösliche Nahrungsfasern bilden im wässrigen Milieu des Nahrungsbreis ein zähflüssiges Netzwerk. Die Verteilung von Verdauungsenzymen zu ihren Nährböden wird behindert und der Stärkeabbau verzögert.

Das Spurenelement Selen ist ein wichtiger Bestandteil von mehreren Enzymen, die zusammen mit den Vitaminen C und E sowie β -Carotin ein antioxidatives Schutzsystem bilden, das die Zellen vor schädigenden Einflüssen durch Sauerstoff und Radikale bewahrt.“

AUF AUGENHÖHE VERSTÄNDLICHE AUSSAGEN

Beispiel Versicherungssprache:

„Die in der Übersicht enthaltenen Werte basieren auf Schätzungen und Prognosen und stützen sich auf die im Zeitpunkt der Bedarfsaufnahme zur Verfügung stehenden bzw. von Ihnen zur Verfügung gestellten Daten und Informationen. Zukunftsgerichtete Aussagen gelten nur im Zeitpunkt ihrer Bekanntgabe und werden nicht nachträglich aktualisiert. Solche Aussagen bergen zudem Risiken, insbesondere solche aufgrund nicht vorhersehbarer Veränderungen, so dass die tatsächlichen künftigen Werte erheblich von den dargestellten Inhalten dieser Übersicht abweichen können.“

AUF AUGENHÖHE VERSTÄNDLICHE AUSSAGEN

Beispiel Risikomanagersprache:

Das Setting von RM-Gesprächen ist oftmals 1:n (n = Fachbereich und > 1). Was ist im Gespräch zu beachten, wenn RM-Experte in der Minderzahl?

RM-Gespräche können bilateral auf 1:1-Basis stattfinden (meist mit dem Risk-Owner) oder auch innerhalb von Gremien (z.B. Self Assessment mit einer heterogenen Zusammensetzung). Inwieweit differenziert da die Gesprächsstrategie?

AUF AUGENHÖHE VERSTÄNDLICHE AUSSAGEN

Beispiel Risikomanagersprache:

Was ist zu beachten, wenn die Fachexperten gegenüber dem Risikomanagement-Experten in der Überzahl sind?

Oder: Was ist zu beachten, wenn der Risikomanagement-Experte allein einer Gruppe von Fachexperten gegenüber sitzt?

Gibt es einen Unterschied zwischen Eins-zu-Eins-Gesprächen und Gesprächen in einer (gemischten) Gruppe?

UNMISSVERSTÄNDLICHKEIT
EINDEUTIGE AUSSAGEN

**SAGEN,
WAS WIR MEINEN**

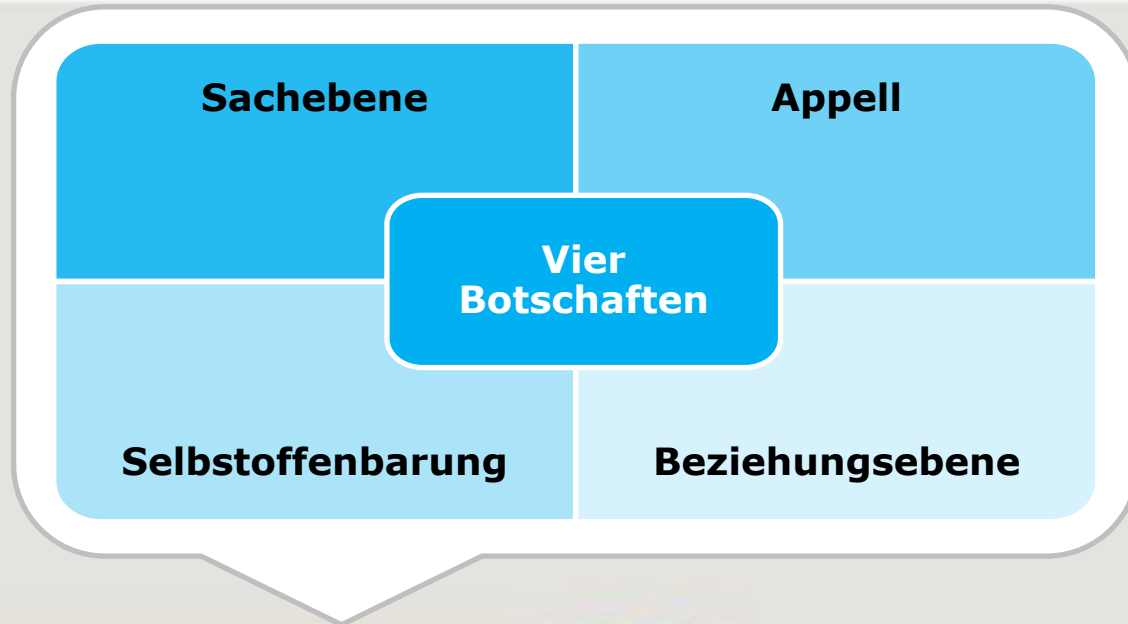
UNMISSVERSTÄNDLICHKEIT
EINDEUTIGE AUSSAGEN



„Du, da vorne
ist grün“

UNMISSVERSTÄNDLICHKEIT

EINDEUTIGE AUSSAGEN



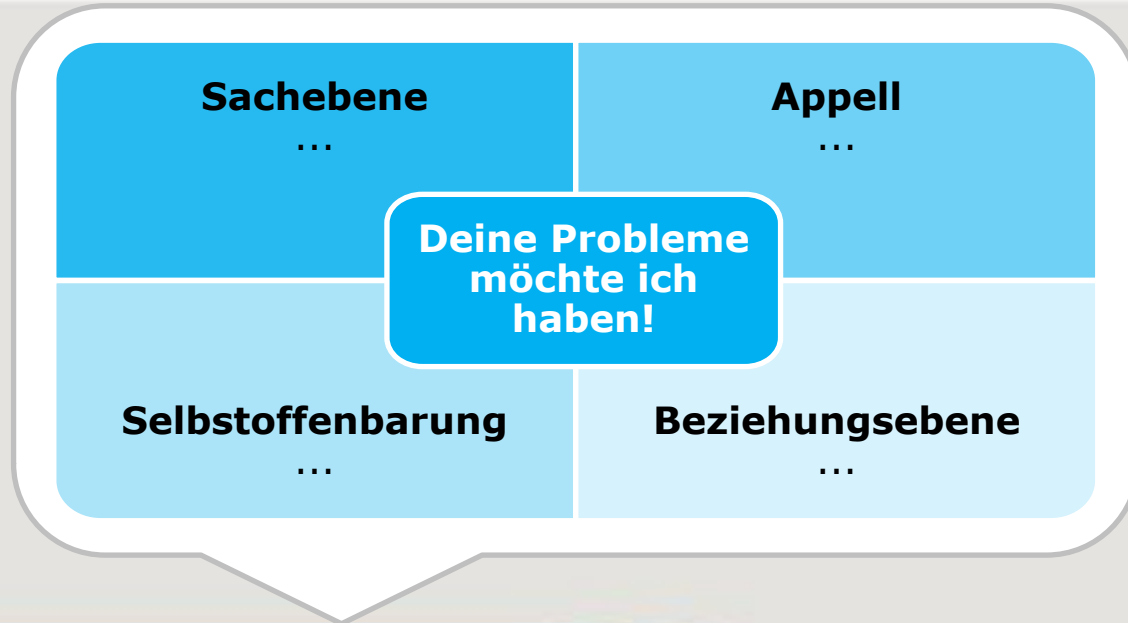
UNMISSVERSTÄNDLICHKEIT
EINDEUTIGE AUSSAGEN



„Fahr bitte etwas
zügiger.“

UNMISSVERSTÄNDLICHKEIT

EINDEUTIGE AUSSAGEN



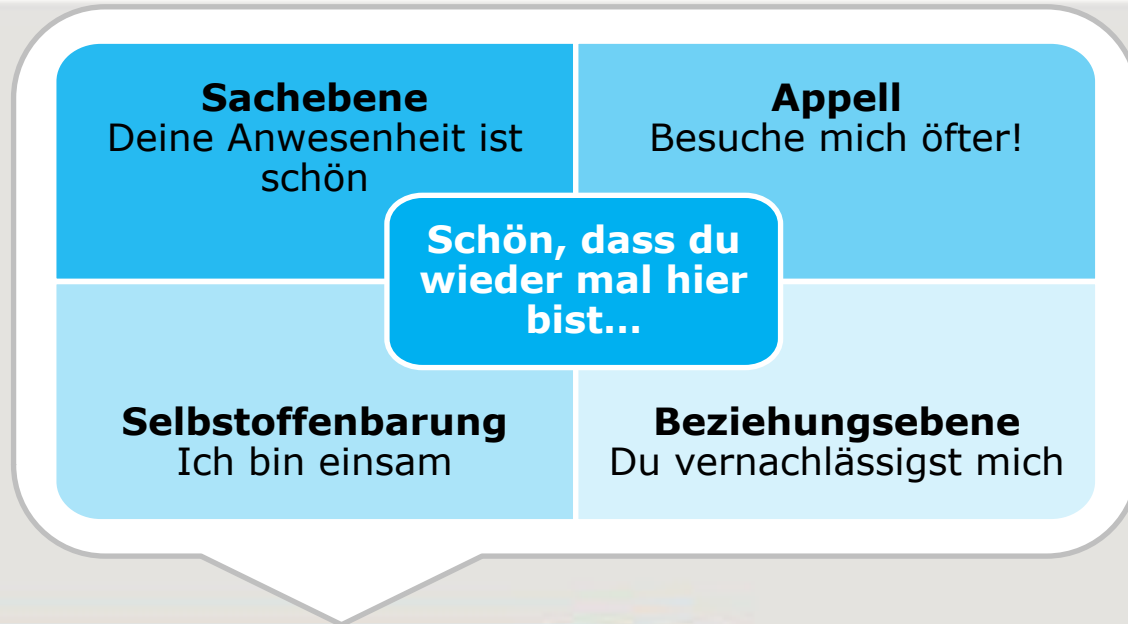
AKTIVES ZUHÖREN

HAUPTBOTSCHAFT HERAUSHÖREN

**(WIRKLICH) VERSTEHEN,
WAS DAS GEGENÜBER SAGT**

AKTIVES ZUHÖREN

VIER BOTSCHAFTEN



AKTIVES ZUHÖREN

BEDÜRFNISPYRAMIDE

Selbstverwirklichung

Soziale Anerkennung / Status

Soziale Beziehungen

Sicherheit

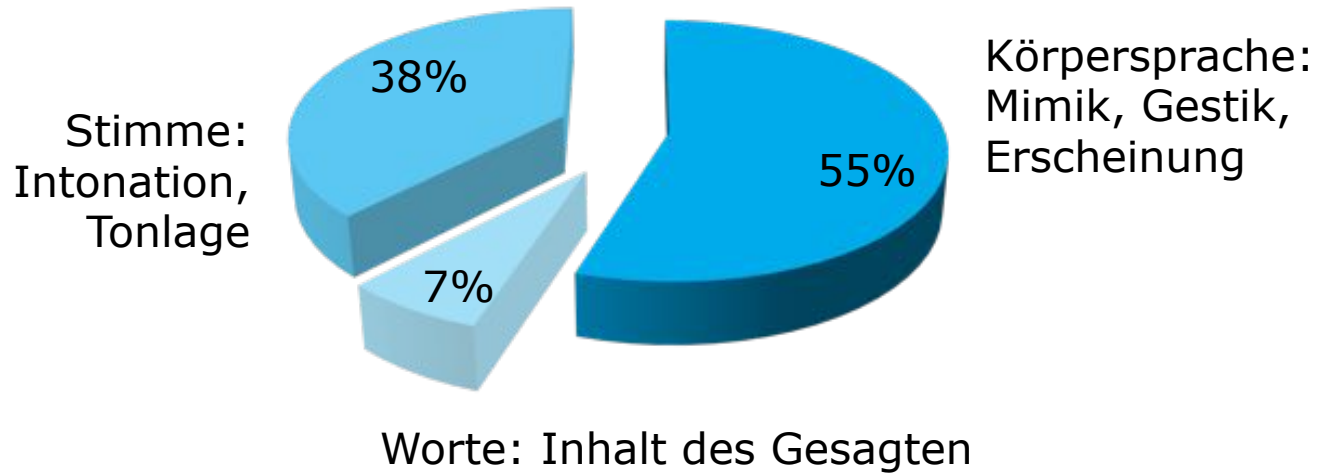
Grundbedürfnisse

AKTIVES ZUHÖREN

HAUPTBOTSCHAFT ERKENNEN

- Nicht das Gesagte ist entscheidend
- Entscheidend ist das **Gehörte** und/oder **Gesehene**
- Hauptbotschaft liegt meistens in der **Selbstoffenbarung**
- Das Gegenüber dort «abholen»/erfassen

AKTIVES ZUHÖREN GENAU HINSCHAUEN

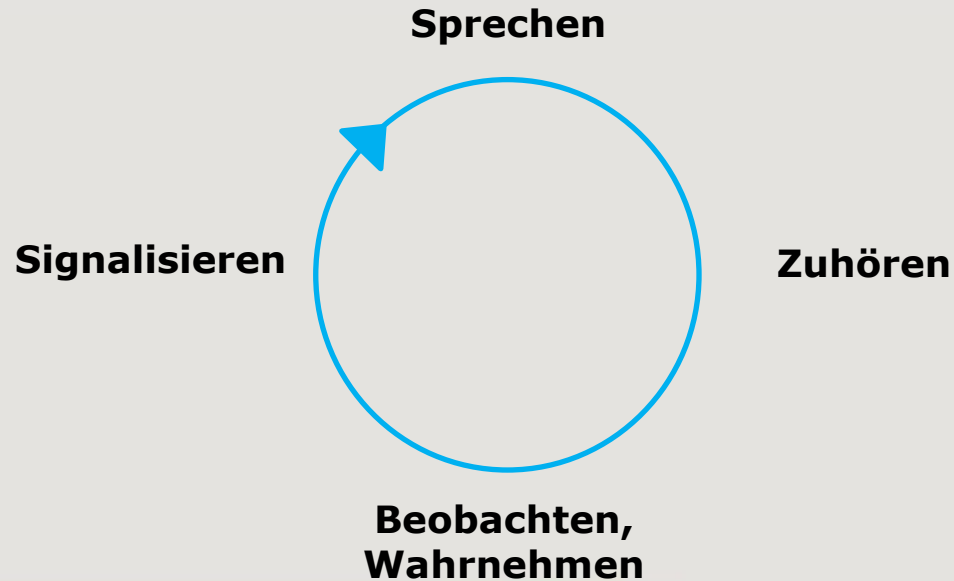


AKTIVES ZUHÖREN

METHODE DES SPIEGELNS

- Gesagtes wörtlich wiederholen
- Paraphrasieren (mit eigenen Worten zusammenfassen)
- Verbalisieren (Gefühle in Worte fassen)
- Auf Metaebene wechseln (eigentliches Thema verlassen)

VERTRAUEN SCHAFFEN STETES WECHSELSPIEL



VERTRAUEN SCHAFFEN
SICH SELBER WAHRNEHMEN

**BEOBACHTEN,
WAS WIR SELBER SAGEN
(UND SIGNALE ERNST NEHMEN)**

VERTRAUEN SCHAFFEN SICH SELBER WAHRNEHMEN

- Wie stehe ich da?
- Was macht meine Stimme?
- Was machen meine Hände/Arme?
- Wo ist mein Blick?

- Was sagen diese Signale über meine Befindlichkeit?
- Was strahle ich aus?

GESPRÄCHSFÜHRUNG
STRUKTUR

DAS GESPRÄCH STRUKTURIEREN

GESPRÄCHSFÜHRUNG

STRUKTUR

Emotion

```
graph TD; A[Emotion] --> B[Transparenz]; B --> C[Lösung]; C --> D[Kontrolle];
```

Transparenz

Lösung

Kontrolle

- (Freundliche) Gesprächseinleitung, Smalltalk – emotionaler «Teppich» für das Gespräch
- Ausgangslage, Fakten, Zielvereinbarung – beide Seiten müssen vom Gleichen reden/das Gleiche wollen
- Auf Sachebene eine Lösung finden – Eingeständnisse, Kompromisse nötig
- Beschlüsse und Erkenntnisse zusammenfassen – überprüfen, ob beide Seiten das Gleiche gehört haben

GESPRÄCHSFÜHRUNG
FEEDBACK

**RICHTIG
KRITIK ANBRINGEN**

GESPRÄCHSFÜHRUNG

FEEDBACK

- Keine Pauschalurteile («nur», «immer»)
- Positives Feedback zuerst (gute Seiten hervorheben!)
- Beschreiben statt interpretieren
- Ich-Botschaften («Mein Eindruck ist») statt Du-Botschaften («Ihr macht...»)
- Feedbackempfang bestätigen lassen («Ist das nachvollziehbar?»)

GESPRÄCHSFÜHRUNG

FEEDBACK

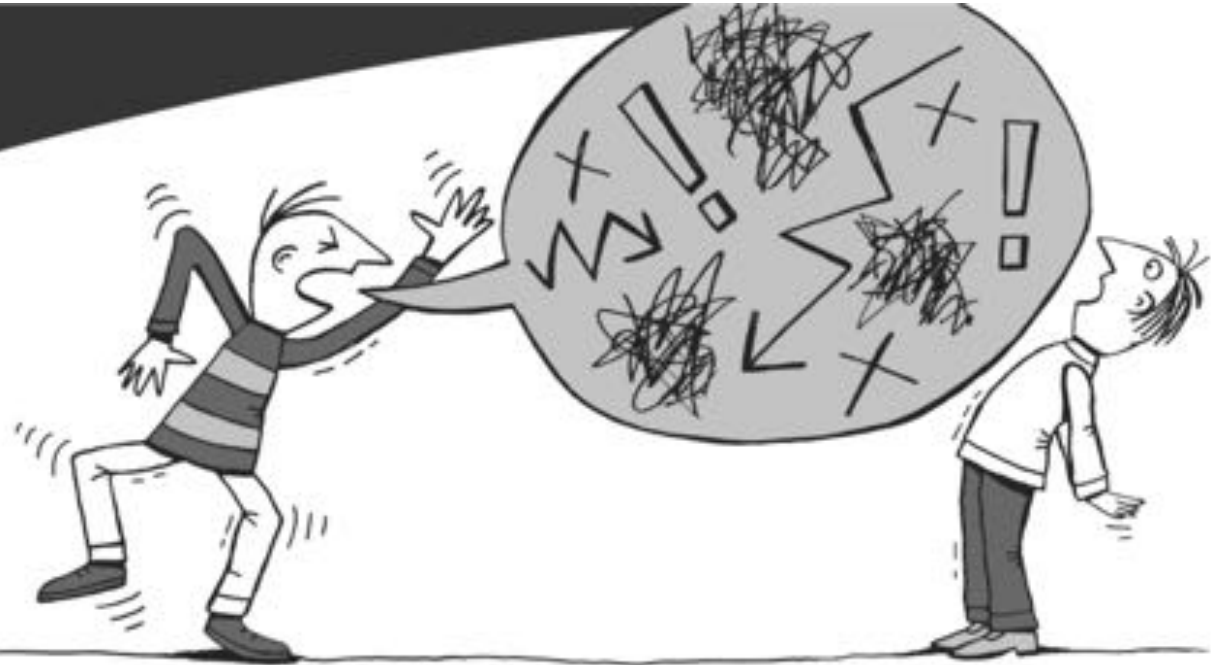
Geben:

- Wahrnehmung („Ich habe beobachtet/mein Eindruck ist, dass ihr..“)
- Wirkung („...ich denke, dass das..“)
- Wunsch/Vorschlag („... ich wünschte mir/ich schlage vor..“)

Annehmen:

- Zuhören, nicht verteidigen
- Zurückfragen, aber nur zur Klärung
- Zufriedenheit zeigen, sich bedanken

SCHWIERIGE GESPRÄCHE



SCHWIERIGE GESPRÄCHE

4-PHASEN-MODELL ANWENDEN

- Phase 1: Emotionen zulassen (in diesem Fall negative Emotionen)
- Phase 2: Die Tragweite des Problems erkennen, Transparenz herstellen
 - Versuchen herauszufinden, was dahinter liegt (4-Ohren-Modell)
- Phase 3: Lösungsvorschläge anbieten, gemeinsame Lösungssuche
- Phase 4: Lösungsschritte vereinbaren, überprüfen

SCHWIERIGE GESPRÄCHE

DE-ESKALIEREN

- Ruhig bleiben, keine Gegenangriffe, nur Verständnisfragen (Phasen 1 und 2)
- Von Erwachsenem zu Erwachsenem reden (Nie: «Kind-Ich»/von oben herab)
- Sätze wie: „Das ist nicht so schlimm“, „Das kann passieren“ verwenden
- Ich-Botschaften verwenden wie: „Ich wäre froh, wenn in Zukunft...“
- Problem als lösbar darstellen: „Da finden wir sicher eine Lösung.“
- Entspannte Körperhaltung, freundliches Gesicht, ruhige Stimme

ZUSAMMENFASSUNG

ZIEL UND STRUKTUR

- Ein Gespräch braucht ein Ziel und eine klare Struktur
- Ein Gespräch bedingt aufmerksames Zuhören
- Das Gehörte muss permanent überprüft werden
- Nach der Überprüfung des Gehörten ist ein Schritt abgeschlossen
- Erst nach Abschluss eines Schritts kann man weitergehen

HERZLICHEN DANK

