

T A S C H E N G U I D E

Einfach! Praktisch!



Anja von Kanitz / Christine Scharlau

Gesprächs- techniken

*Best of-
Edition*

Doppelter Umfang,
gleicher Preis

HAUFE.

Inhalt

Teil 1: Praxiswissen Gesprächstechniken

Gespräche analysieren und vorbereiten	7
■ Wovon das Gespräch beeinflusst wird	8
■ Die eigene Rolle kennen	9
■ Die Beziehung zum Gesprächspartner einschätzen	12
■ Der Einfluss von Ort und Zeit	16
■ Motive klären und Ziele anvisieren	20
Gespräche aktiv gestalten	25
■ Einfluss nehmen durch Zuhören	26
■ Verständigung sichern durch Paraphrasierung	29
■ Klar kommunizieren	35
■ Gezielt fragen	43
■ Mit Argumenten überzeugen	50
■ Persönlich formulieren	63
■ Gespräche steuern durch Metakommunikation	69

Der Körper redet mit	73
■ Die äußere Erscheinung	74
■ Was man sieht	78
■ Was man hört	90
■ Männer und Frauen	98
S.O.S. – Umgang mit schwierigen Situationen	103
■ Strategien für problematische Gespräche	104
■ Ganz normal: Missverständnisse	105
■ Heftige Gefühle	110
■ Persönliche Angriffe	119
■ Ausblick	124

Teil 2: Training Gesprächstechniken

Test: Eigene kommunikative Stärken einschätzen 129

Die sechs häufigsten Hürden in Gesprächen vermeiden 133

- Ein Gespräch analysieren 135
- Gedacht ist nicht gesagt 138
- Gesagt ist nicht gehört 141
- Gehört ist nicht verstanden 143
- Verstanden ist nicht einverstanden 145
- Einverstanden ist nicht ausgeführt 149
- Ausgeführt ist nicht beibehalten 151
- Wenden Sie Ihr Wissen an 153

Gespräche gezielt steuern 155

- Machen Sie sich das Gesprächsziel klar 157
- Aktives Zuhören 161
- Akzeptieren Sie andere Sichtweisen 165
- Die Wirkung von Fragen 167
- So gelingen Feedbacks 178
- Beziehen Sie Position 184
- Gespräche strukturieren – Ergebnisse erzielen 187

Ihre innere Einstellung	191
■ Die Wirkung auf andere kennen	193
■ Selbstsicherheit stärken	197
■ Fürsorglich zu sich selbst sein	199
■ Grenzen wahren	203
■ Die Macht der Worte bewusst machen: integres Sprechen	207
Arbeitsgespräche in Teams und Gruppen	213
■ Sich in Gruppen orientieren	215
■ Öffentlich sicher auftreten	217
■ Besprechungen zielorientiert leiten	220
Schwierige Gespräche erfolgreich führen	225
■ Kritik souverän anhören	227
■ Konstruktiv Kritik üben	234
■ Unangenehme Nachrichten mitteilen	241
■ Was Sie bei Beschwerden tun und lassen sollten	245
■ Literatur	249
■ Stichwortverzeichnis	250

Gespräche analysieren und vorbereiten

Zu einem erfolgreichen Gespräch tragen viele Faktoren bei.

In diesem Kapitel erfahren Sie,

- wie Sie Ihre eigene Rolle erkennen (S. 9),
- wie Sie Ihre Beziehung zum Gesprächspartner einschätzen (S. 12),
- welchen Einfluss Ort und Zeit haben (S. 16) und
- wie Ihre Ziele den Gesprächsverlauf beeinflussen (S. 19).

Wovon das Gespräch beeinflusst wird

Mit Gesprächen ist es wie beim Tennis: Sie bestimmen nicht allein, was dabei herauskommt. Wie bei einem Spiel gehen Sie mit jedem Gespräch in einen offenen Prozess, bei dem sich nicht zuverlässig vorhersagen lässt, was passiert. Diese Ungewissheit und die Möglichkeit, durch das eigene Verhalten entscheidenden Einfluss auf das Geschehen zu nehmen, machen den Sport so attraktiv und Gespräche immer wieder neu zu einer Herausforderung.

Das ist Ihr Handlungsspielraum

Der Verlauf eines Gesprächs hängt von vielen Faktoren ab, natürlich auch von Ihrem Gesprächspartner, auf den Sie nur bedingt Einfluss haben. Selbst mit der größten Mühe und der besten Technik können Sie ein bestimmtes Ergebnis nicht erzwingen. Beeinflussen können Sie aber – und das ist wieder wie beim Tennis – Ihr Verhalten, Ihre Vorbereitung auf die Situation, die Vertrautheit mit den Gegebenheiten, Ihre Handlungsmöglichkeiten und das Bewusstsein, wann Sie etwas tun und wann Sie etwas besser lassen.

Weil die Bedingungen für jedes Gespräch anders sind, nutzen einfache Rezepte für die Gesprächsführung nichts. Sie müssen folglich lernen, Situationen zu analysieren und Gesprächstechniken flexibel einzusetzen.

Die Gesprächswirklichkeit in der beruflichen Praxis ist sehr komplex. Es geht darum, unter den vielen Handlungsmöglichkeiten in jeder Situation die auszuwählen, die für den Verlauf

des Gesprächs günstig ist. Gerade bei schwierigen Gesprächen ist es sinnvoll, nicht alleine „aus dem Bauch heraus“ zu agieren, sondern Gefühl und Verstand gleichermaßen zu nutzen. Der Sprechwissenschaftler Hellmut Geißner hilft mit seinem Situationsanalyse-Modell, die Einflussfaktoren in einem Gespräch klar zu erkennen und zu gestalten.

Was beeinflusst das Gespräch?

- Natürlich Ihr Gesprächspartner und sein Verhalten. Aber auch Ihre Beziehung zueinander.
- Das Thema, über das Sie sich austauschen. Manche Themen sind so „heiß“, dass von vornherein klar ist, dass das Gespräch schwierig werden wird. Gerade dann ist eine gute Vorbereitung angesagt!
- Auch Ort und Zeitpunkt des Gesprächs sind wichtige Faktoren. Manchmal muss ein gutes Restaurant oder der Golfplatz herhalten, um neue Entwicklungen anzustoßen.
- Wesentlich sind auch Ihre eigenen Motive und Ziele wie auch die des anderen, die häufig nicht identisch sind.

Egal, um welche Gesprächssituation es sich handelt, eine gründliche Vorbereitung ist aufgrund der vielfältigen Einflussfaktoren hilfreich. Auf den nächsten Seiten zeigen wir Ihnen, wie Sie dabei vorgehen.

Die eigene Rolle kennen

Damit Sie in einem Gespräch handlungsfähig sind, müssen Sie wissen, welche Rolle Sie jeweils einnehmen. Sie sprechen

nie allein als Person, sondern immer als Person in einer bestimmten sozialen Rolle.

Beispiel: Eine Person – verschiedene Rollen



Dr. Karin Falter, Leiterin einer Abteilung für Forschung & Entwicklung, spricht je nach Situation in verschiedenen Rollen zu ihren Gesprächspartnern. So ist sie gegenüber ihren Mitarbeitern die Vorgesetzte, die motiviert, kritisiert, fordert, delegiert oder berät. Die Rolle der Fachexpertin füllt sie aus, wenn sie sich auf gleicher Ebene mit anderen Experten austauscht. Bei der Geschäftsführung ist sie die Angestellte, die Rechenschaft ablegen und Weisungen entgegennehmen muss. Bei Fachveranstaltungen repräsentiert sie ihr Unternehmen. Privat spricht sie als Mutter zu ihrem Kind, als Partnerin zu ihrem Mann, als Nachbarin, Kundin, Freundin, Patientin etc. In jeder Rolle hat sie andere Möglichkeiten der Gesprächsgestaltung und sie verhält sich auch anders. Sie spricht also nie nur als Karin Falter, sondern immer als Karin Falter in der Rolle als ...

Symmetrische und asymmetrische Gespräche

In jeder Rolle haben Sie einen anderen Handlungsspielraum, um gestaltend auf das Gespräch einzuwirken. Grob unterscheidet man zwischen symmetrischen und asymmetrischen Gesprächen. Bei symmetrischen Gesprächen haben beide Gesprächspartner das gleiche Recht, in das Gespräch einzugreifen, zu fragen und Themen zu bestimmen. Bei asymmetrischen Gesprächen gibt es bereits vorab eine Rollenverteilung, was die Gestaltung des Gesprächs angeht.

Die Hierarchie beeinflusst die Rolle

Bei einem Vorstellungsgespräch ist es beispielsweise üblich, dass die Arbeitgeberseite den Rahmen bestimmt, Fragen und Themen festlegt und die Steuerung des Gesprächs übernimmt. Der Bewerber kann natürlich auch fragen und eingreifen, doch ist sein Spielraum begrenzt. Hält er sich nicht an diese ungeschriebene Regel, ist es eher unwahrscheinlich, dass er den Job bekommt.

Feste Rollenverteilungen gibt es auch bei Interviews, bei Gericht und tendenziell in allen Beziehungen, die durch Hierarchien geprägt sind. Wenn also im Beispiel Frau Falter mit einem ihrer Mitarbeiter redet, wird mit großer Wahrscheinlichkeit *sie* den Rahmen des Gesprächs festlegen und den Verlauf steuern. Im Gespräch mit ihrem Vorgesetzten wird eher dieser den steuernden Part übernehmen.

Erkennen und nutzen Sie Ihre Möglichkeiten

Mit bestimmten Rollen sind bestimmte Erwartungen an das Gesprächsverhalten verbunden. Doch in jeder Rolle lassen sich Gespräche aktiv gestalten und mit entsprechender Technik gezielt beeinflussen. Der Gestaltungsspielraum ist jedoch je nach Position unterschiedlich groß.

- Machen Sie sich - gerade vor schwierigen Gesprächen - Ihre Rolle, Ihre Position und die Erwartungen Ihres Gesprächspartners an diese Rolle bewusst.
- Versuchen Sie, den Freiraum und die Grenzen Ihrer Rolle möglichst realistisch einzuschätzen: Wie viel Einfluss kön-

Stichwortverzeichnis

- Abstand 200
- Agenda 157
- Aktives Zuhören 161
- Angriffe 119 ff.
- Ängste 118 f.
- Anspannung 199
- Arbeitsanweisungen 143
- Argumente
 - adressatenbezogen 53
 - Arten 54 f.
 - Gefühle 52 f.
 - rationale 53
 - Umgang mit 61
- Argumentieren 26, 50, 53, 60, 186
- Artikulation 92
- Ausdrucksmöglichkeiten 84 f.
- Aussehen 77
- Ausstrahlung 193, 196
- Authentizität 198
- Bedenken 147
- Bedrohung 230
- Befürchtungen 118 f.
- Behauptungen 204
- Beschlusskontrolle 224
- Beschwerden 245, 248
- Besprechung 157, 188
 - leiten 220
 - vorbereiten 222
- Betonung 91, 95
- Beurteilungskraft 228
- Beziehung zum Gesprächspartner
 - aufbauen 14, 188
 - gestalten 31
 - klären 69 f.
- Blickkontakt 86
- Botschaften 105 ff.
- Dauer 19
- Denkprogramm 231
- Direkte Formulierung 209
- Direkte Kommunikation 212
- Distanz 199
- Druck 199, 201
- Einverständnis 145, 147
- Einwände 147
- Emotionen 12, 15, 52 f., 90, 110 ff., 162, 201, 229, 242
- Entscheidungen 241
- Enttäuschung 110, 115, 117
- Fakten 242
- Feedback 178, 180
- Formulieren
 - klar 41
 - persönlich 63, 65, 67
- Fragen 167
 - Arten 45 ff., 173, 176
 - geschlossene 43 f., 170
 - offene 44 f., 170, 172
 - suggestive 204
- Frauen 98 ff.
- Gefühle 12, 15, 52 f., 90, 110 f., 162, 201, 229, 242
- Geschlossene Fragen 43 f., 170
- Gespräch
 - Einflüsse 8 f., 16 f., 19
 - symmetrisches und asymmetrisches 10
 - Ziele 20
- Gesprächsabschluss 189
- Gesprächsergebnis 32
- Gesprächseröffnung 188, 215
- Gesprächshürden 153
- Gestik 87 ff., 136
- Grenzen wahren 203
- Gruppen 215
- Handlungsspielraum 8
- Hinzukommender 216
- Ich-Aussagen 67
- Ich-Botschaften 210
- Imponiergehabe 205
- Informieren 32, 138, 141
- Innere Bilder 194
- Integrieren 216
- Interessen vertreten 184

Klären

- Beziehung 69 f.
 - Gesprächsverlauf 71
 - Situation 70
- Klarheit schaffen 71, 139
- Klatsch 208
- Kleidung 76 ff.
- Kommunikationshürden 134, 153
- Kommunikative Kompetenz 231
- Kompetenz 246
- Konfrontation 61 f.
- Konstruktive Kritik 237
- Kontrolle 152
- Konzentration 28
- Körperhaltung 84, 86
- Körperspannung 85 f.
- Körpersprache 78 ff., 193, 200
- Kränkung 117
- Kritik 116, 227, 229, 231, 234, 237
- Kritikstil 235
- Lampenfieber 217
- Lautstärke 94 f.
- Manipulation** 203
- Männer 98 ff.
- Mimik 88, 90, 136
- Missverständnisse 105 f.
- Nachbereitung** 151
- Nachrichten überbringen 242
- Negative Bedeutung 242
- Offene Fragen** 44, 170, 172
- Öffentliche Rede 217
- Paraphrase** 29 ff.
- Peinlichkeiten 244
- Position beziehen 184
- Positionen würdigen 165
- Präsentieren 217
- Problem 104 ff.
- Problemorientierung 174
- Provokationen 119, 121 f.
- Reaktion** 229
- Reflexe 231
- Reklamationen 245, 247, 248
- Ressourcen 197
- Rolle 9 ff.
- Rückfragen 200
- Sachlichkeit** 239
- Schweigsamkeit 140
- Selbstklärung 36, 38
- Selbstkontrolle 152
- Selbstkritik 240
- Selbstsicherheit 198
- Sender-Empfänger-Modell 136
- Somatische Marker 195
- Souveränität 227
- Sprechmelodie 93 f.
- Sprechtempo 96 f.
- Stimmklang 91
- Strukturieren 187 f.
- Suggestive Fragen 204
- Tagesordnung 224
- Teambesprechungen 220
- Traurigkeit 110, 115, 117
- Überzeugen** 51
- Umgebung 17 f.
- Umsetzung 147, 149, 151, 152
- Unangenehme Eigenheiten 243
- Unangenehme Nachrichten 241
- Unstimmigkeiten 37 f.
- Unterstellung 204, 208
- Urteilsfähigkeit 27
- Verbindlichkeit herstellen** 189
- Vereinbarungen 149, 152
- Verhandeln 184
- Verletzung 115
- Verständnis 30, 145
- Vertrauen 211
- Wertschätzung** 26, 116, 166, 182, 198, 236, 246
- Wirkung 75 f., 81 ff.
- Zeit 19, 28, 32
- Zeit für die Kritik 239
- Zeitdruck 40
- Ziele 20, 158 f., 185, 223, 236
- Zielorientiert 63, 174, 220
- Zuhören 26 ff., 161
- Signale 28
- Zusammenarbeit 234
- Zusammenfassung 189