



Anja von Kanitz/Wolfgang Mentzel

Gesprächs- führung

Limitierte
Jubiläums-
ausgabe

15 Jahre TaschenGuides

HAUFE.

Meinung von Ihrem Gesprächspartner? Wenn ja, ist es gut möglich, dass Ihr untergründiges Gefühl Ihr Verhalten im Gespräch bestimmt. Dadurch entgleitet Ihnen die Fähigkeit, das Gespräch aktiv und bewusst zu gestalten. Gestehen Sie sich Ihre Gefühle also ein. Dann sind Sie ihnen nicht mehr so stark ausgeliefert, sondern können bewusst entscheiden, wie Sie sich verhalten wollen.

Es gehört zur professionellen Gesprächsführung, eigene Empfindungen und Gefühle wahrzunehmen und ihnen so nicht völlig ausgeliefert zu sein.

Beispiel: Nervige Gesprächspartner



Michael Bohr, Projektmanager, hat einen Gesprächstermin mit Herrn Pfeil, einem Mitarbeiter der Versuchsabteilung. Wenn er an Herrn Pfeil nur denkt, verdreht er innerlich die Augen. Der Mann geht ihm auf die Nerven, er redet seiner Meinung nach ständig, macht sich wichtig und gibt vor, immer wahnsinnig viel zu tun zu haben. Herr Bohr steht unter Druck, weil ein Produkt geändert wurde und jetzt in kürzester Zeit in der Versuchsabteilung noch einmal getestet werden muss. Er muss in dem bevorstehenden Gespräch Herrn Pfeil dazu bewegen, diese Tests vorzuziehen. Er weiß aber, dass dieser ein riesiges Lamento anstimmen wird, dass das nicht geht.

Geht Herr Bohr mit diesem negativen Gefühl in die Unterredung, wird er wahrscheinlich keine tragfähige Beziehung zu Herrn Pfeil aufbauen können und ihn mit seinem Anliegen nicht erreichen. Herr Pfeil wird spüren, dass Herr Bohr ihn ablehnt und ihm nicht entgegen kommen. Warum auch?

So bauen Sie eine Beziehung zum Gesprächspartner auf

Wichtig ist, dass sich Herr Bohr eingesteht: „Der Mann nervt mich.“ Gleichzeitig muss er die Lage richtig einschätzen: „Ich bin auf seine Kooperation angewiesen. Wenn er es ablehnt, die Tests zu machen, kann ich den Termin nicht halten. Ich kann ihn nicht ändern, ich muss ihn so nehmen, wie er ist. Ich muss ihn dazu bringen, mir entgegenzukommen.“ Aber wie?

- Den Gesprächsanfang zum Beziehungsaufbau nutzen:
 - Herr Bohr sollte nicht gleich mit der Tür ins Haus fallen, sondern die Zeit einplanen, sich mit ihm zu unterhalten, sich auf ihn, seine Eigenart und seinen Stil der Gesprächsführung einzulassen.
 - Wenn Herr Bohr die Small-Talk-Phase von vornherein einplant, wird er nicht so genervt sein, wenn Herr Pfeil nach seinem Empfinden „labert“.
 - Herr Pfeil macht sich gerne wichtig und heischt nach Anerkennung. Warum sollte Herr Bohr ihm also nicht entgegenkommen und seine Anerkennung für erbrachte Leistung ausdrücken? Dabei sollte er aber nicht heucheln, sonst wirkt er unglaubwürdig.
- Das Gespräch auf der soliden Basis aufbauen:

Wenn durch sein entgegenkommenderes, akzeptierendes Verhalten eine Beziehung aufgebaut ist, kann Herr Bohr sein Problem ansprechen.

Wichtig für die Gesprächsvorbereitung ist auch die Überlegung, welche Argumente Herrn Pfeil dazu bewegen könnten, die Tests vorzuziehen (siehe Abschnitt „Mit Argumenten überzeugen“). Aussicht auf Erfolg hat er damit nur dann, wenn er eine ausreichende Beziehungsbasis geschaffen hat.

Grundsätzlich ist es immer ein Zeichen von Professionalität, wenn Sie nicht nur mit Ihnen sympathischen Menschen akzeptable Gesprächsergebnisse erzielen, sondern auch mit Menschen, die für Sie im Umgang eher schwierig sind.

Sprechen Sie Gefühle offen an

In manchen Gesprächssituationen kann es auch sinnvoll sein, das eigene Gefühl direkt anzusprechen.

Beispiel: Ungute Atmosphäre thematisieren



Karin Falter hat bemerkt, dass der Leiter ihres Labors, Hartmut Benn, ihr gegenüber in der letzten Zeit reserviert ist und den Kontakt meidet. Sie weiß nicht, ob er ihr vielleicht ihren heftigeren Diskussionsstil in einem Gespräch kürzlich verübelt oder ob sein Verhalten gar nichts mit ihr zu tun hat. Diese seltsame Atmosphäre ist ihr unangenehm. Sie entschließt sich, in die Offensive zu gehen. Sie verabredet sich mit ihm zum Mittagessen und spricht nach einer Zeit des Small Talks ihr Gefühl an. „Hartmut, ich habe den Eindruck, dass du mir aus dem Weg gehst, überhaupt viel zurückhaltender und kürzer angebunden bist als sonst. Ich frage mich, ob ich dich mit irgendetwas verärgert habe. Oder was ist los?“

Auch wenn Karin Falter die Vorgesetzte von Hartmut Benn ist, spricht sie ihn auf einer kollegialen, gleichberechtigten Ebene an. Sie macht deutlich, dass ihr die gute Beziehung zu ihm

wichtig ist und gibt ihm die Möglichkeit, eventuelle Unstimmigkeiten zu klären.

Die Beziehung prägt den Gesprächsverlauf

Auch wenn dies in unserer scheinbar sachorientierten Berufswelt oft unterschätzt wird, so gilt doch nach wie vor:

Die Beziehung zwischen den Gesprächspartnern ist die Basis, auf der sachliche Probleme gelöst werden. Ist diese Basis gestört, wird es schwierig, ein für beide Seiten befriedigendes Ergebnis im Gespräch zu erzielen.

Für die Gesprächsvorbereitung sind deshalb folgende Fragen wesentlich:

- Mit wem habe ich es hier zu tun?
- Wie steht er zu mir und wie stehe ich zu ihm?
- Welche Auswirkungen hat das auf die Sache?

Die Antworten auf diese Fragen helfen Ihnen, sich auf eventuelle Probleme vorzubereiten und ihnen durch gezielte Maßnahmen entgegenzuwirken.

Der Einfluss von Ort und Zeit

Erinnern Sie sich noch daran, wann Sie Ihren Chef oder Ihre Chefin, Ihren Freund oder Ihre Vermieterin das erste Mal getroffen haben? Wo Sie gesessen oder gestanden haben?

Sprechen Sie ungestört? Waren andere dabei oder nicht? Wissen Sie vielleicht sogar noch, welche Kleidung er oder sie trug? Die meisten Menschen speichern den Sachinhalt eines Gesprächs nicht separat ab, sondern zusammen mit den Informationen zur umgebenden Situation, also Ort und Zeit. Es ist sogar so, dass man sich an Ereignisse, die mit starken sinnlichen oder emotionalen Eindrücken verbunden sind, besser erinnern kann. Auch wenn unsere Aufgabe im beruflichen Feld vorwiegend sachorientiert ist, so haben wir doch unsere Sinne und Emotionen immer „eingeschaltet“.

So fördern oder hemmen Raum und Zeit

Räumliche und zeitliche Faktoren können während eines Gesprächs z.B. einschüchtern, stören, Intimität erzeugen, Wertschätzung signalisieren oder die Arbeitsfähigkeit erhöhen – je nachdem, in welchem Rahmen und zu welcher Zeit das Gespräch stattfindet.

Beispiel: Ungünstige Rahmengestaltung



Der Laborleiter Herr Benn bestellt einen seiner Laboranten, Herrn Meier, in sein Büro. Herr Benn sitzt an seinem großen und repräsentativen Schreibtisch in einem hohen, ausladenden Büroludersessel. Die Fotos seiner Familie stehen auf dem Schreibtisch, sein PC und alles, was er täglich braucht und schätzt, ist in greifbarer Nähe. Herr Meier sitzt in einiger Distanz zu ihm auf der anderen Seite des Schreibtischs auf einem Besucherstuhl. Herr Benn hat viel um die Ohren und überfliegt, während er mit Herrn Meier redet, gleichzeitig noch mit halbem Blick seine Papiere und nimmt zwischenzeitlich auch ein Telefonat an.