



Anja von Kanitz/Wolfgang Mentzel

Gesprächs- führung

Limitierte
Jubiläums-
ausgabe

15 Jahre TaschenGuides

HAUFE.

Gesprächsführung

Anja von Kanitz
Prof. Dr. Wolfgang Mentzel

HAUFE.

Inhalt

Teil 1: Gesprächstechniken

Gespräche analysieren und vorbereiten	9
▪ Wovon das Gespräch beeinflusst wird	10
▪ Die eigene Rolle kennen	11
▪ Die Beziehung zum Gesprächspartner einschätzen	14
▪ Der Einfluss von Ort und Zeit	18
▪ Motive klären und Ziele anvisieren	22
Gespräche aktiv gestalten	27
▪ Einfluss nehmen durch Zuhören	28
▪ Verständigung sichern durch Paraphrasierung	31
▪ Klar kommunizieren	37
▪ Gezielt fragen	45
▪ Mit Argumenten überzeugen	52
▪ Persönlich formulieren	65
▪ Gespräche steuern durch Metakommunikation	71

Der Körper redet mit	75
▪ Die äußere Erscheinung	76
▪ Was man sieht	80
▪ Was man hört	92
▪ Männer und Frauen	101
S.O.S. – Umgang mit schwierigen Situationen	105
▪ Strategien für problematische Gespräche	106
▪ Ganz normal: Missverständnisse	107
▪ Heftige Gefühle	112
▪ Persönliche Angriffe	121
▪ Ausblick	126
▪ Literatur	127

Teil 2: Mitarbeitergespräche

Richtig führen durch Mitarbeitergespräche	131
▪ Was haben Sie von Mitarbeitergesprächen?	132
▪ Welche Fehler Sie vermeiden sollten	137
▪ Entscheidend ist, was der Mitarbeiter versteht	139
▪ Das Mitarbeitergespräch vorbereiten	142
Techniken der Gesprächsführung	153
▪ Sorgen Sie für eine angenehme Gesprächsatmosphäre	154
▪ Fragen – ein nützliches Instrument	158
▪ Mit Einwendungen richtig umgehen	166
▪ Überzeugen statt überreden	169
▪ Aktiv zuhören	171
▪ So bauen Sie Mitarbeitergespräche auf	173

Regelmäßige Mitarbeitergespräche	177
▪ Was soll erreicht werden?	
Das Zielvereinbarungsgespräch	178
▪ Zur besseren Einschätzung: das Beurteilungsgespräch	188
▪ Motivierend: das Fördergespräch	197
▪ Eins statt drei: das Jahresgespräch	203
Anlassabhängige Mitarbeitergespräche	205
▪ Wie Sie neue Mitarbeiter einführen	206
▪ Zur besseren Verständigung: Feedbackgespräche	219
▪ Zur Fehlzeitenreduzierung: das Rückkehrgespräch	230
▪ Nach der Kündigung: das Abgangsgespräch	234
▪ Zur Weitergabe von Wissen:	
das Unterweisungsgespräch	238
▪ In der Gruppe: die Mitarbeiterbesprechung	241

Teil 1: Gesprächstechniken



Vorwort

Sie sind fachlich gut ausgebildet und wissen in Ihrem Sachgebiet, worauf es ankommt? Sie müssen beruflich viele Gespräche führen – mit Kollegen, Kunden, Mitarbeitern – merken jedoch, dass Ihr Fachwissen allein in vielen Gesprächen nicht weiterhilft? Es ist in der Tat oft so, dass das Kommunikations-Knowhow, das man sich im Laufe seines Lebens – größtenteils unbewusst – angeeignet hat, in der beruflichen Praxis nicht ausreicht.

Zu vielfältig sind die Menschen und Situationen, mit denen man zu tun hat. Ohne solides gesprächstechnisches Rüstzeug ist es da schwierig, Gespräche sachlich und menschlich zufrieden stellend zu gestalten.

Dieser TaschenGuide möchte Sie mit grundlegenden Werkzeugen der Gesprächsführung vertraut machen. Sie erfahren, wie Sie Gespräche zielorientiert vorbereiten und analysieren. Sie lernen Techniken kennen, die Ihnen helfen, Gespräche aktiv und konstruktiv zu gestalten. Sie wissen nach der Lektüre mehr über die Wirkung Ihrer körpersprachlichen Mittel, den Umgang mit ausgewählten schwierigen Situationen und über die Kommunikation von Männern und Frauen. Apropos Frauen. Auch wenn in diesem TaschenGuide der Einfachheit halber oft männliche Formen verwendet wurden, so sind doch ausdrücklich immer Frauen und Männer angesprochen.

Viel Erfolg beim Gestalten Ihrer Gespräche wünscht Ihnen

Anja von Kanitz

Gespräche analysieren und vorbereiten

Zu einem erfolgreichen Gespräch tragen viele Faktoren bei.

In diesem Kapitel erfahren Sie,

- wie Sie Ihre eigene Rolle erkennen,
- wie Sie Ihre Beziehung zum Gesprächspartner einschätzen,
- welchen Einfluss Ort und Zeit haben und
- wie Ihre Ziele den Gesprächsverlauf beeinflussen.

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?

- Ihr Gesprächspartner und sein Verhalten. Aber auch Ihre Beziehung zueinander.
- 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!
- Ort und Zeitpunkt des Gesprächs sind wichtige Faktoren. Manchmal muss ein gutes Restaurant oder der Golfplatz herhalten, um neue Entwicklungen anzustoßen.
- 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 können oder müssen Sie auf das Gespräch nehmen, um seinen Erfolg zu sichern?

Rollenklarheit ermöglicht Ihnen den gezielten Einsatz von Gesprächstechniken. Sie können mit größerer Gelassenheit und Sicherheit auftreten und Ihr Ziel besser im Auge behalten.

Die Beziehung zum Gesprächspartner einschätzen

Wenn Sie eine Person überzeugen möchten, dann müssen Sie sich auf sie einlassen: Was ist das für eine Person? Welchen Horizont und welche Erfahrungen hat sie? Was ist ihr wichtig? Welche Sprache nutzt und versteht sie? Und natürlich auch: Welche Empfindlichkeiten und „Macken“ hat sie? Bei Gesprächen mit Fremden haben die ersten Minuten des Small Talk diese Funktion: Man kommt sich bei harmlosen Themen näher, beobachtet, wie der andere reagiert und bekommt ein Gefühl für ihn. Bei bekannten Personen gehört dieser Check bereits in die Gesprächsvorbereitung.

Machen Sie sich Ihre Gefühle klar

Auch Ihre Gefühle der jeweiligen Person gegenüber sind bei der Gesprächsplanung wichtig. Machen Sie sich klar, was Sie empfinden, wenn Sie an das Gespräch denken. Sind Sie schon im Vorfeld genervt? Haben Sie Angst? Haben Sie keine gute