



# Das Gespräch als Führungsmittel



---

## Das Gespräch als soziale Situation

Ein Gespräch ist eine soziale Situation, in der ein Sprecher einem Zuhörer etwas mitteilt. Es lebt davon, daß die Beteiligten wechselseitig die Rolle von Sprecher und Zuhörer einnehmen. In jedem Gespräch sind somit drei Einflussgrößen wirksam:

- die Situation (Ort und Zeit)
- die Gesprächspartner (Sprecher und Zuhörer)
- die Mitteilung (Inhalt und Art).

Die **Situation** ist grundsätzlich durch die betrieblichen Rahmenbedingungen vorgegeben. Dennoch kommt es im Einzelnen darauf an,

- wo das Gespräch stattfindet,
- ob genügend Zeit zur Verfügung steht oder Eile geboten ist,
- ob es weitgehend ungestört bleibt oder unterbrochen wird (durch Telefonate, dringende Anfragen, Besuche usw.),
- wodurch es veranlasst ist: durch die Aufgabe, die Unternehmenslage, durch den Vorgesetzten oder den Mitarbeiter.

Die Situation gibt die Rahmenbedingungen vor. Sie kann der Vorgesetzte nur in Grenzen beeinflussen. Aber er muß sie bei seiner Gesprächskonzeption berücksichtigen.

Die **Gesprächspartner** - hier Vorgesetzter und Mitarbeiter - sind durch Tätigkeit und Position einander zugeordnet, doch im Gespräch tritt ihre Persönlichkeit unverwechselbar hervor:

- Sie haben beide einen ausgeprägten Charakter und eigenen Stil, sie können miteinander harmonieren oder in starkem Gegensatz zueinander stehen.
- Jeder hat seine Vorstellungen über den anderen, die sein Verhalten, besonders in Gesprächen, leiten.
- Beide verfolgen auch eigene Ziele und Interessen, die sie nicht unbedingt dem anderen eröffnen und aufdecken (wollen oder können).



---

Vorgesetzter und Mitarbeiter sind als Erwachsene in ihrer Persönlichkeit weitgehend geprägt. Ihre Individualität ist für das *Gespräch* zu berücksichtigen.

Die **Mitteilung** ist der Kern eines *Gesprächs*. Ihr Inhalt ergibt sich in der Regel aus den Führungsaufgaben und dem Stand der Aufgabenerfüllung, bzw. Zielerreichung.

Die Art jedoch, wie diese Inhalte im *Gespräch* weitergegeben werden, kann äußerst verschieden ausfallen.

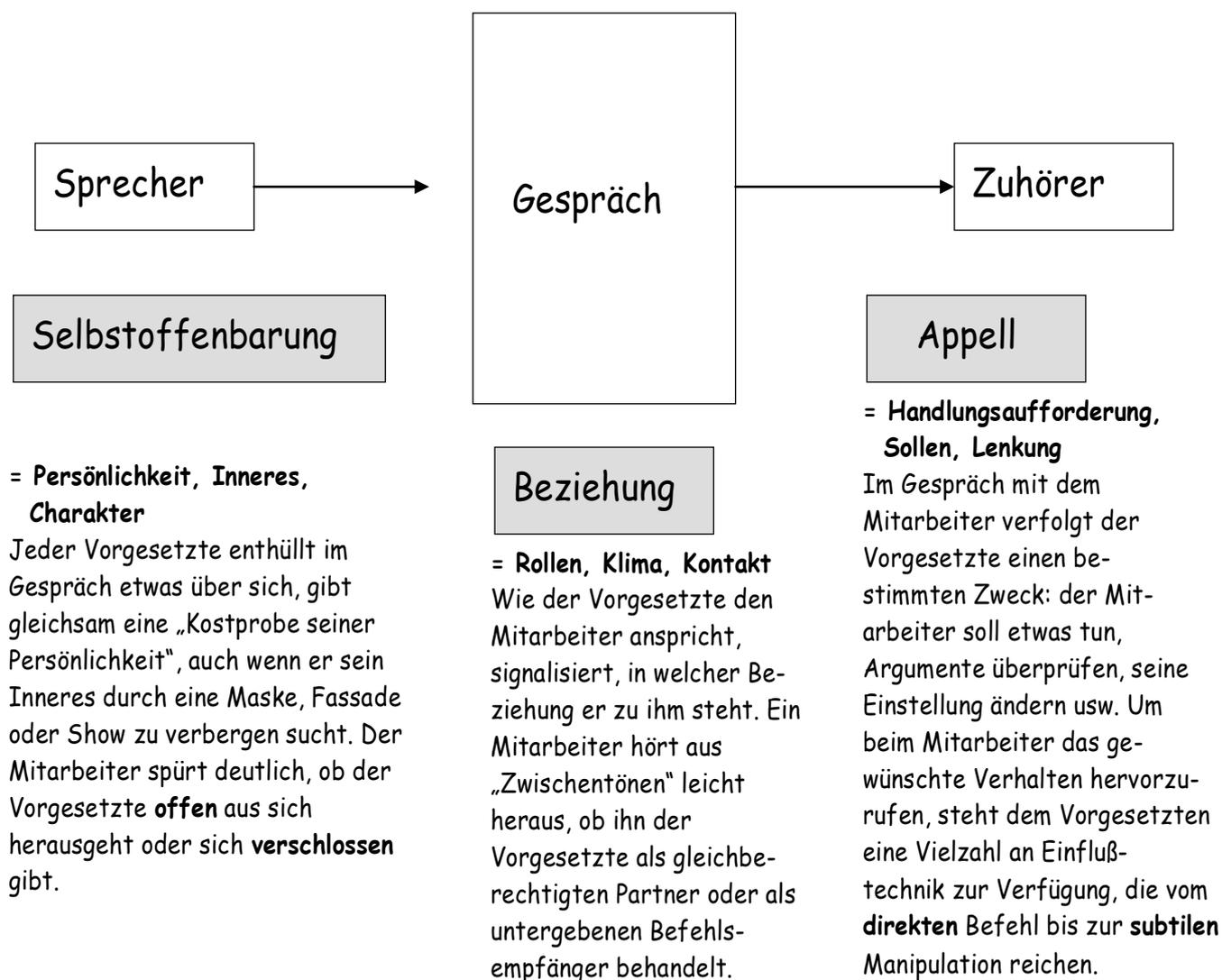
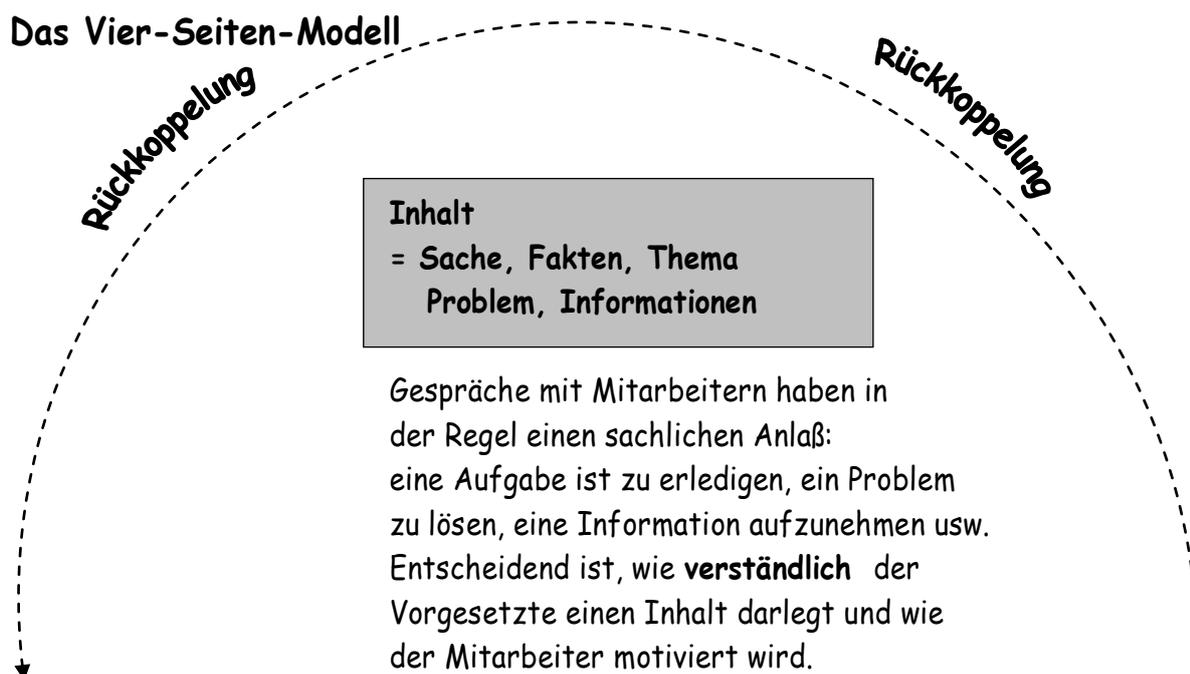
Während Situation, *Gesprächspartner* und teilweise auch der Inhalt mehr oder weniger vorgegeben sind oder sich von selbst ergeben, **kann und muß** der Vorgesetzte den Ablauf und *Gehalt* eines *Gesprächs* weitgehend selbst bestimmen und beeinflussen.

Deshalb wird im folgenden der *Gesprächsablauf* in den Mittelpunkt gestellt.

Um zu verdeutlichen, was in einem *Gespräch* geschieht, wird das Vier-Seiten-Modell des *Gesprächsprozesses* von **Schulz von Thun** (1981) zugrunde gelegt.

Dieses Modell ist das bekannteste unter den Kommunikationsmodellen. Es ist wissenschaftlich fundiert und wird von immer mehr Firmen als Grundlage für ihre Trainings-Veranstaltungen genutzt.

## Das Vier-Seiten-Modell





Diese vier Seiten sind **gleichzeitig** wirksam. Zu Mißverständnissen, Verstimmungen und Konflikten kommt es häufig dadurch, daß

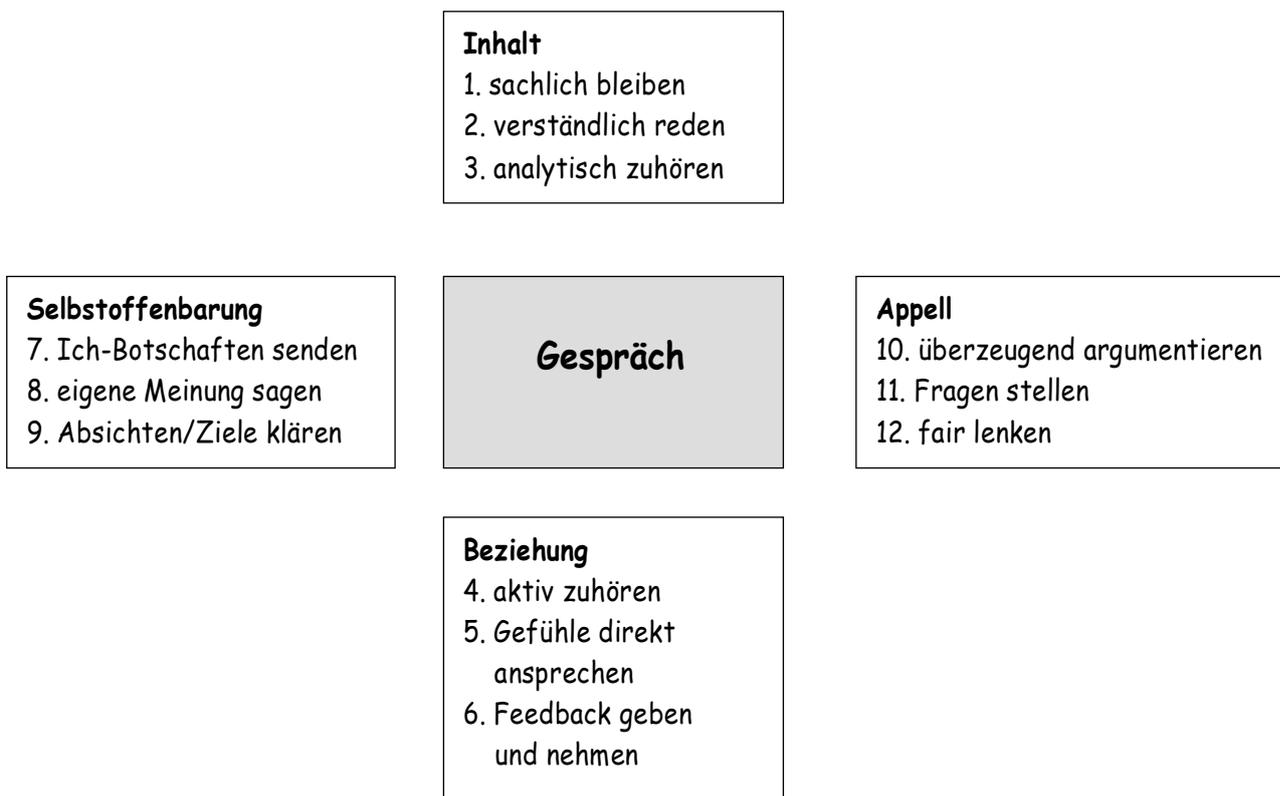
- der Zuhörer einen Aspekt wichtig nimmt (z.B. die Beziehung), während der Sprecher auf einen anderen Wert legt (z.B. den Inhalt).
- dem Sprecher nicht ganz klar ist, welche Seiten in dieser Situation und gegenüber diesem Zuhörer besondere Aufmerksamkeit fordern.

Die „Kunst der Gesprächsführung“ besteht darin, daß Sprecher und Zuhörer diese verschiedenen Seiten erkennen und im Gesprächsverlauf aufeinander abstimmen.

### Gesprächstechniken

Gesprächstechniken sind äußerlich beobachtbare Verhaltensweisen, die einem ergiebigen und fruchtbaren Gesprächsverlauf dienen sollen.

Gesprächstechniken können je nach Zielsetzung verschieden eingeteilt werden. Jedoch kann nicht die einzelne Technik ein erfolgreiches Gespräch garantieren. Im folgenden werden zwölf wichtige und nützliche Gesprächstechniken den vier Seiten des Gesprächsprozesses zugeordnet.



---

## Inhalt

### 1. Sachlich bleiben

Nicht sich und die eigenen Interessen, sondern die Sache in den Mittelpunkt stellen. Zur Sachlichkeit können folgende Verhaltensweisen beitragen:

- Ein Thema als gemeinsames Problem formulieren.
- Probleme analysieren.
- Verschiedene Lösungsvorschläge sammeln.
- Informationen erbitten.
- Meinung als persönliche Wertung kennzeichnen.
- Soll-Ist-Vergleiche vornehmen.
- Konsequenzen in mehreren Dimensionen diskutieren.

### 2. Verständlich reden

Mitteilungen werden leichter verstanden, wenn der Sprecher seine Gedanken organisiert und folgerichtig vorbringt.

- Einfache kurze Sätze mit geläufigen Wörtern verwenden.
- Den Sachverhalt in sich gegliedert darstellen, logisch aufbauen, einen roten Faden erkennen lassen.
- Mitteilung kurz und bündig halten, auf das Wesentliche beschränken.

### 3. Analytisch zuhören

Ein sachlicher Inhalt kann klarer zur Sprache gebracht werden, wenn die Gesprächspartner analytisch und nicht assoziativ zuhören. Analytisch zuhören bedeutet:

- Sich durch Reizworte nicht vom Gedankengang abbringen lassen.
- Bei den Äußerungen des Gesprächspartners bleiben und nicht abschweifen.
- Nüchtern die Stichhaltigkeit der Argumente prüfen, sich nicht gefühlsmäßig mitreißen lassen.
- In den Argumenten nach unausgesprochenen Voraussetzungen und Scheinbegründungen suchen.



---

## Beziehung

### 4. Aktiv zuhören

Das Zuhören in partner- oder personenorientierten Gesprächen heißt deshalb aktiv, weil es sich nicht auf ein passives Entgegennehmen von Informationen beschränkt, sondern eine Reihe höchst aktiver Vorgänge beinhaltet:

- Sich in den anderen hineinversetzen, hineindenken und -fühlen.
- Zu erfassen suchen, was er wirklich meint und ausdrücken will.
- Gefühlslagen und Stimmungen des anderen zu erspüren suchen.
- Eigene Wertungen, Ratschläge und spontane Reaktionen zurückhalten oder zeitweise bewußt unterdrücken.
- Durch körperliche Signale dem anderen zu erkennen geben, dass man seinen Äußerungen folgt (Blickkontakt, „hm“, Nicken, Zuwendungen).

#### Aktives Zuhören ist zu erkennen, wenn ein Empfänger

- Aussagen des Senders zusammenfasst und wiederzugeben sucht.
- dessen Gefühlslage direkt erfasst und anspricht.
- Pausen aushalten kann.
- nonverbale Signale aussendet.
- in offenen oder zum Weiterdenken anregenden Fragen am Kern seiner Äußerungen bleibt.

### 5. Gefühle direkt ansprechen

Gefühle werden vor allem aus nicht-sprachlichen Signalen erkannt und entschlüsselt. Körperliche Reaktionen können drei Grundbewegungen annehmen, aus denen sich gleichsinnige Gefühlsregungen ableiten lassen:

- Zuneigung (Freude, Zutrauen, Sympathie, Zufriedenheit, Hoffnung),
- Abneigung (Aggression, Antipathie, Abwehrhaltung, Unzufriedenheit),
- Furcht (Angst, Zweifel, Enttäuschung, Leid, Ausweichen).

Im betrieblichen Bereich herrscht eine gewisse Scheu, die Gefühle eines Gesprächspartners direkt anzusprechen. Es erfordert viel Fingerspitzengefühl und Übung, beobachtete Gefühlsregungen treffend und passend zu formulieren.



---

## 6. Feedback geben und nehmen

Nach bestimmten Abschnitten sollten *Gesprächspartner* rückmelden, wie sie die Situation und den anderen momentan erleben. Unumgänglich sind solche Rückmeldungen dann, wenn Missverständnisse oder Konflikte auftreten. Im Feedback teilt der eine dem anderen mit, wie er seine Äußerungen verstanden und aufgenommen hat, welche Wünsche er an ihn hat und wie er sich selbst dabei erlebt. Genauso wichtig wie das Geben ist es, solche Rückmeldungen entgegennehmen zu können, ohne verärgert, verstimmt oder abwehrend auf sie zu reagieren. Solche Rückmeldungen kommen besser an, wenn sie

- Sachverhalte beschreiben statt bewerten.
- Gefühle direkt statt indirekt formulieren.
- in der Ich-Form statt der Man-Form formuliert sind.
- umkehrbar gehalten sind, d.h. was und wie der Vorgesetzte zum Mitarbeiter spricht, könnte auch vom Mitarbeiter zum Vorgesetzten geäußert werden.
- eigene Wünsche vorbringen (Was soll der andere konkret verändern?).

## Selbstoffenbarung

### 7. Ich-Botschaften senden

Ein *Gesprächspartner* wirkt glaubwürdiger, wenn er seinen Überzeugungen und Gefühlen Ausdruck verleiht. Besonders in Konfliktsituationen ist es wichtig, sich zu den eigenen Gefühlen zu bekennen und diese auch offen auszusprechen. Ich-Botschaften sind daran zu erkennen, dass sie

- in der Ich-Form gehalten sind.
- Sie- oder Du-Formulierungen weglassen.
- auf Man-Aussagen verzichten.
- Beobachtungen und Wünsche unmittelbar und direkt ausdrücken.



## 8. Eigene Meinung sagen

Jeder Vorgesetzte hat eine eigene Meinung, mancher glaubt aber, sie nicht offen legen zu sollen (z.B. bei Beurteilungen) oder sich hinter Autoritäten verschanzen zu müssen. Auch wird der Begriff „psychologische Gesprächsführung“ nicht selten so aufgefasst, daß der Vorgesetzte sich möglichst seiner eigenen Meinung enthalten sollte. Der Glaubwürdigkeit aber dient es, wenn der Vorgesetzte

- den Mut hat, sich auch vor unangenehmen Mitteilungen und persönlichen Stellungnahmen nicht zu drücken.
- ein Gespür entwickelt, wann seine Meinung erbeten oder gefordert ist, und wann nicht.
- seine Meinung nicht unumstößlich vorträgt, sondern die Subjektivität seines Standpunktes erkennen lässt.

## 9. Absichten / Ziele klären

Gespräche können kürzer und konzentrierter werden, wenn der Vorgesetzte zu Beginn seine Absichten und Zielsetzungen klar mitteilt. Dabei sollte er

- seine persönlichen Vorstellungen und Ziele vortragen.
- die Mehrdeutigkeit von Zielen beachten.
- Zielkonflikte unumwunden ansprechen.

## Appell

### 10. Überzeugend argumentieren

Die Überzeugungskraft einer Argumentation erhöht sich, wenn sie an die Vorstellungen, das Bezugssystem, die Motive des Zuhörers anknüpft. Empfehlenswertes Vorgehen:

- Ziele festlegen.
- Erwartungen und Erfahrungen des Mitarbeiters einbeziehen.
- Wege analysieren.
- positive/negative Folgen aufzeigen.
- konkrete Maßnahmen festlegen.



---

## 11. Fragen stellen

Fragen sind der „Königsweg“ der Gesprächsführung. Wer fragt, nötigt den Zuhörer zu einer Antwort. Man unterscheidet zwischen geschlossenen und offenen, direkten und indirekten Fragen:

- Geschlossene Fragen lassen nur ja oder nein als Antwort zu.
- Offene Fragen geben die Möglichkeit, Stellung zu nehmen.
- Direkte Fragen erkunden unmittelbar, was der Fragende wissen will.
- Indirekte Fragen beinhalten bereits die gewünschte Antwort.

Für das Mitarbeitergespräch sind die offenen und indirekten Fragen vorzuziehen.

## 12. Fair lenken

Der andere muß erkennen können, was beabsichtigt ist und eine faire Chance haben, eine Alternative vorzuschlagen. Die folgenden Verhaltensweisen heben sich von manipulativen Techniken dadurch ab, daß sie offen und durchsichtig sind.

- Probleme formulieren und definieren. Wo stehen wir? Worum geht es?
- Vorschläge zum methodischen Vorgehen machen.
- Vorschläge zum Inhalt erbitten und selbst machen.
- Äußerungen konkretisieren: nachfragen, klären, auf die Sache beziehen.
- Informationen erfragen und geben.
- Äußerungen zusammenfassen, Schlussfolgerungen daraus ziehen.
- Eine Entscheidung herbeiführen und verbindlich festlegen.