

10. Gespräche planen und führen

Einstellung/ Haltung

Alle erlernbaren Gesprächstechniken werden nur dann den gewünschten Erfolg haben, wenn der Gesprächspartner nicht eine vorgefasste Einstellung zu dem Gespräch, zu seinem Partner und sich selbst gegenüber hat. Notwendige Voraussetzungen für eine positive Gesprächsführung sind:

■ **Authentizität**

Hilfreich für jedes Gespräch sind Offenheit und Echtheit. Ein Mensch, der sich seiner selbst bewusst ist, kann frei und klar kommunizieren. Er ist in der Lage, seine Gefühle wahrzunehmen und sie, wenn nötig, von der Situation zu trennen. So gelingt es ihm, sachbezogen zu reagieren. In seiner Verhaltensweise wirkt er dadurch stimmig mit sich selbst und mit seiner Umgebung. Ein gesundes Selbstwertgefühl und seelische Ausgeglichenheit erleichtern das Einnehmen dieser Gesprächshaltung.

■ **Sensibilität**

Im Kontakt mit anderen ist es wichtig, ein Gespür dafür zu entwickeln, welche Äußerungen den anderen unterstützen können oder welche Nachrichten ihn belasten. Voraussetzung dafür ist, dass sich der Gesprächspartner für die individuelle Persönlichkeit seines Gegenübers interessiert und ihn in seiner ganzen Person wahrnimmt. Bemerkungen wie „Kopf hoch, davon geht die Welt nicht unter“ mögen für einige Menschen wirklich hilfreich sein, für andere aber überhaupt nicht. Hier gibt es keine Patentrezepte, sondern jeder muss sein ganz individuelles Gespür für die jeweilige Situation entwickeln.

■ **Respekt**

Rücksichtnahme auf andere Menschen ist immer auch ein Zeichen des Respekts. Verständnis für die Situation des anderen aufbringen heißt nicht, alles zu tolerieren. Es ist durchaus möglich, dem anderen Grenzen zu setzen und dennoch verständnisvoll zu sein.

Beispiel

Ein Vorgesetzter sagt zu seinem Mitarbeiter: „Ich kann gut verstehen, dass Sie aufgrund Ihrer augenblicklichen familiären Situation später zum Dienst erscheinen, aber ich möchte trotzdem, dass Sie in Zukunft morgens wieder pünktlich sind. Lassen Sie uns gemeinsam überlegen, was Sie in der momentan schwierigen Situation entlasten könnte.“

■ **Empathie**

Empathie ist die Bereitschaft, sich in andere Menschen hineinzufühlen. Sie ist eine unabdingbare Voraussetzung für funktionierende zwischenmenschliche Beziehungen. Die genannten Gesprächshaltungen erfordern ein ständiges Arbeiten an der eigenen Person. Dazu ist die Bereitschaft zu Selbstdisziplin und Selbstkritik notwendig.



Gesprächsvorbereitung

Der Einsatz von Gesprächstechniken und das Einnehmen einer positiven Gesprächshaltung verbessern das Gesprächsklima. Darüber hinaus muss ein Gespräch genau vorbereitet werden, wenn es gelingen soll. Die für die Vorbereitung benötigte Zeit kann dann während des Gesprächs wieder eingespart werden, denn vorbereitete Gespräche verlaufen eher strukturiert und ergebnisorientiert. Ein roter Faden ist vorhanden, Abschweifungen auf Nebenschauplätze werden erschwert.

Organisatorische Vorbereitung:

- Wann und wo findet das Gespräch statt?
- Wer sind die Teilnehmer?
- Steht ausreichend Zeit zur Verfügung?
- Ist der geplante Zeitpunkt günstig?
- Welche Unterlagen werden benötigt?
- Wurde/-n der/die Mitarbeiter rechtzeitig informiert?
- Sind Störungen ausgeschlossen?

Inhaltliche Vorbereitung:

- Weshalb findet das Gespräch statt?
- Wie lautet das Gesprächsziel?
- Welche Themen sollen angesprochen werden?
- In welcher Reihenfolge sollen diese Themen angesprochen werden?
- Welche Argumente sind hilfreich, um das Gesprächsziel zu erreichen?
- Sind genügend Informationen vorhanden?
- Wie wird der Gesprächspartner voraussichtlich reagieren?
- Welche Eigenschaften sind an dem Gesprächspartner sehr schätzenswert?
- Welche Eigenschaften des Gesprächspartners wirken unsympathisch?
- Wie kann ein positives Gesprächsklima geschaffen werden?

Nachbereitung:

- persönliche Rückschau halten
- Gesprächsnotiz anfertigen
- vereinbarte Maßnahmen veranlassen
- Kontrolle der Gesprächsvereinbarungen planen

Gesprächsaufbau

Ein strukturierter Gesprächsaufbau lässt sich in folgende drei Teile gliedern:

1. Eröffnung

- Kontaktaufnahme
- Themenvorstellung – Klärung von Ergänzungswünschen
- Umreißen des zeitlichen Rahmens

Geeignete Maßnahmen

- Schaffung eines gesprächsfördernden Klimas:
„Haben Sie das Hotel, den Sitzungsraum ... gut gefunden?“
„Ich freue mich, Sie hier begrüßen zu dürfen.“

2. Inhaltliche Arbeit

- Austausch von Argumenten
- Ursachensuche, Ideenfindung, Diskussion von Lösungsansätzen

Geeignete Maßnahmen

- offen und flexibel sein
- klar Stellung beziehen, ohne zu konfrontieren
- Suche nach Lösungen, die alle mittragen können

3. Abschluss

- Zusammenfassung der Ergebnisse
- Vereinbarung von Folgemaßnahmen
- Dank für rasches Ergebnis
- Verabschiedung

Geeignete Maßnahmen

- Gemeinsamkeit betonen:
„Ist die Ergebnisliste vollständig?“
„Möchten Sie etwas ergänzen?“

Arbeitsauftrag:

Fallsituation

In der Firma „Stahl AG“ wird der Termindruck immer größer. Der Gruppenleiter Manfred Schreiber musste in den letzten Wochen ständig Überstunden anordnen. Dennoch wird seine Arbeitsgruppe aller Voraussicht nach nicht in der Lage sein, das Projekt termingerecht abzuschließen. Da er sich für seine Leute verantwortlich fühlt, führt er ein Gespräch mit dem zuständigen Abteilungsleiter, damit dieser eine Entlastung durch zusätzliches Personal bewilligt. Der Abteilungsleiter Norbert Schmitt zeigt wenig Verständnis für die Situation.

Versetzt euch in die Lage von **Manfred Schreiber** und plant das Gespräch mit dem Abteilungsleiter Norbert Schmitt!

Lest hierzu zunächst die Informationen zur Gesprächsvorbereitung und zum Gesprächsablauf.

Startet dann mit der Planung des Gesprächs:

Organisatorische Planung

Email an Norbert Schmitt (Terminvereinbarung)

Inhaltliche Planung

Ziel des Gesprächs	
Themen/ Reihenfolge/ Argumente	
Notwenige Informationen	
Mögl. Reaktionen + was dann?	
Weiteres	