

Inhalt

Ein Wort zu Beginn.....	4
Einschätzungshilfe	6
Schritt 1: Gespräche vorbereiten und strukturieren.....	8
Gespräche vorbereiten	8
Gespräche strukturieren.....	10
Schritt 2: Gespräche partnerschaftlich führen	14
Gesprächsbereitschaft herstellen.....	15
Auf Körpersprache achten	16
Richtig zuhören	17
Sympathiefeld aufbauen	20
Gesprächsstörer vermeiden	22
Sachverhalte und Meinungen richtig darstellen.....	24
Schritt 3: Gespräche steuern	27
Lenkungstechniken nutzen	27
Gespräche steuern	28
Fragen richtig stellen	29
Schritt 4: Schwierige Gespräche führen	32
Problemgespräche führen	32
Kritikgespräche führen.....	36
Mit schwierigen Gesprächspartnern umgehen	39
Vier typische Abwehrreaktionen.....	39
Selbst-Test: Sind Sie gut auf Ihr schwieriges Mitarbeitergespräch vorbereitet?.....	42
Schritt 5: Gespräche nachbereiten	44
Die fünf Schritte zu einer guten Gesprächsführung	46
Lernkontrolle.....	47
Fragen zum Verständnis	49
Umsetzungshilfe	51
Das Gelernte umsetzen	52
Literatur	52
Stichwortverzeichnis.....	54
Glossar	56
Zu guter Letzt	60

Ein Wort zu Beginn

Das Gespräch ist sicherlich die alltäglichste Form der Kommunikation und wahrscheinlich auch die wichtigste. Wie häufig führen wir nicht irgendwelche Gespräche am Tag?

Gespräche haben viele Funktionen. Viele dienen schlicht der Kontaktpflege und dazu, Interesse und Wertschätzung zu bekunden. Bestimmte Themen sind bei solchen informellen Gesprächen besonders häufig: Wetter, Fernsehen, Kino, Urlaub, Sport.

Doch im Berufsalltag gibt es auch viele Gelegenheiten für "ernstere" Gespräche.

- Informationsgespräche, um anderen Personen Hintergrundwissen und aktuelle Informationen mitzuteilen und bei Entscheidungen zu helfen.
- Sondierungsgespräche, um von anderen Personen Informationen zu erhalten.
- Problemgespräche, um Probleme zu analysieren und Wege zu deren Beseitigung zu finden.
- Überzeugungsgespräche, um anderen eigene Vorschläge nahe zu bringen.
- Feedbackgespräche um anderen eine Rückmeldung über seine Sicht der Dinge zu geben, zu loben und Kritik zu üben.
- Konfliktgespräche um andere wieder zu einem fairen Miteinander und zu einer besseren Kommunikation zu führen.
- Mitarbeitergespräche um die Arbeit und Zusammenarbeit zu verbessern und Ziele zu vereinbaren.
- Beurteilungsgespräche um die Bewertung der Arbeit von Mitarbeitern gemeinsam zu besprechen.

Sicherlich gibt es noch mehr Formen von Gesprächen. Welche Ziele auch immer hinter den einzelnen Gesprächen stehen, eines ist sicher: Man kann lernen, seine Gesprächstechnik zu verbessern. Das kommt einem vor allem bei wichtigen Gesprächen zugute.









Arbeiten Sie in einer Führungsposition, so bedeutet dies in erster Linie für Sie Gespräche zu führen. Je höher Sie die Hierarchieleiter hinaufklettern, desto häufiger werden Sie Gespräche mit Ihren Kollegen und Mitarbeitern führen müssen, um die Zusammenarbeit zu gestalten und gemeinsam Entscheidungen vorzubereiten und durchzusetzen. Trotz dieser Notwendigkeit zeigen Untersuchungen, dass die Quantität und die Qualität der Gespräche nicht zufriedenstellend sind. Egal ob Sie in einer Führungsposition tätig sind oder nicht, die Information unter den Kollegen und Mitarbeitern ist unzureichend und allzu oft gibt es nur wenig offene Rückmeldung über die erbrachten Leistungen.

Dennoch werden immer wieder Argumente gegen eine intensive Gesprächskultur vorgebracht. Als Hauptgründe werden in diesem Zusammenhang mangelnde Zeit und geringe Effizienz genannt. Hinter diesen Begründungen versteckt sich jedoch häufig die Scheu, in Gesprächen mit den tatsächlichen Problemen anderer konfrontiert zu werden. Und funktionale, effiziente und effektive Kommunikation bedeutet nicht, sich „kurz, knapp und sachlich“ zu halten. Über einen längeren Zeitraum kann dann fehlende Kommunikation zu einem „Problemstau“ führen, der das Arbeitsklima immer weiter verschlechtern kann. Denn statt klarer Lösungen, die in Gesprächen erarbeitet werden könnten, wird auf der informellen Seite in der Gerüchteküche gekocht. Effizient zu kommunizieren bedeutet neben der sachlichen Kommunikation auch das persönliche private Gespräch zu pflegen. Der Managementansatz „Managing by walking around“ nutzt die Kontaktpflege zu den Mitarbeitern und Kollegen um effizienter zu arbeiten. Jede Führungskraft, jeder Mitarbeiter mit Kontakten zu internen oder externen Kunden sollte folglich das Instrument „Gespräch“ sicher und gekonnt beherrschen.

Im Mittelpunkt stehen folgende Fragen:

- Wie bereitet man sich auf wichtige Gespräche vor?
- Wie baut man Gespräche auf?
- Wie schafft man eine partnerschaftliche Gesprächsatmosphäre?
- Wie steuert man Gespräche?
- Wie führt man schwierige Gespräche?

Die folgenden Piktogramme sollen Ihnen die Orientierung in diesem Selbstlernkurs erleichtern:

	besonders wichtig		Checkliste oder Arbeitshilfe
	Tipps und Tricks		Umsetzungsaufgabe
	Aufgabe		Beispiel
	Kaffeepause		Zusammenfassung

Falls Sie sich noch intensiver mit dem Thema auseinander setzen wollen: Hinter diesem Symbol

 finden Sie nützliche Zusatzinformationen.

Wir dürfen Ihnen schon jetzt viel Spaß und viel Erfolg wünschen.

Einschätzungshilfe

Mit der folgenden Einschätzungshilfe können Sie eine erste Bestandsaufnahme Ihrer Kompetenz in Sachen Gesprächsführung vornehmen. Bitte seien Sie selbstkritisch bei der Beantwortung der Fragen.

Einschätzungshilfe:								
Wie gut ist Ihre Gesprächsführung?		nie	selten	manchmal	normalerweise	meistens	immer	Punkte
		0	1	2	3	4	5	
1.	Bereiten Sie wichtige Gespräche systematisch vor?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
2.	Achten Sie in Gesprächen auf eine entgegenkommende Körpersprache?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
3.	Setzen Sie im Gespräch Fragen zur Gesprächssteuerung ein?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
4.	Bereiten Sie sich auf Problemgespräche besonders sorgfältig vor?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
5.	Analysieren Sie nach Gesprächen, ob Sie Ihre Ziele erreicht haben?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
6.	Sorgen Sie bei Gesprächen für einen guten Einstieg?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
7.	Achten Sie bei Gesprächen auf Distanzonen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
8.	Klären Sie am Anfang wichtiger Gespräche Absichten und Ziele?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
9.	Versuchen Sie bei schwierigen Gesprächspartnern, eine Eskalation des Gespräches zu vermeiden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
10.	Bereiten Sie wichtige Gespräche systematisch nach?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
11.	Achten Sie auf die richtige Sitzposition?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
12.	Versuchen Sie in Gesprächen aktiv zuzuhören?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
13.	Arbeiten Sie im Gespräch gezielt mit offenen Fragen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
14.	Achten Sie auf eine betont sachliche Gesprächsführung bei Problemgesprächen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
15.	Halten Sie wichtige Gesprächsergebnisse schriftlich fest?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
16.	Legen Sie vor Beginn eines Gespräches Ihre Gesprächsziele fest?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
17.	Achten Sie auf eine verständliche Ausdrucksweise?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
18.	Setzen Sie Rückfragen ein, um Ihren Gesprächspartner zu Äußerungen zu motivieren?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
19.	Versuchen Sie sich gezielt auf schwierige Gesprächspartner einzustellen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
20.	Überlegen Sie nach Gesprächen, was als nächstes zu tun und zu veranlassen ist?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____