

TASCHEN GUIDE

Einfach! Praktisch!



Anja von Kanitz

Gesprächs- techniken

3. Auflage

 **Haufe**
...

Inhalt

Gespräche analysieren und vorbereiten	5
■ Wovon das Gespräch beeinflusst wird	6
■ Die eigene Rolle kennen	7
■ Die Beziehung zum Gesprächspartner einschätzen	10
■ Der Einfluss von Ort und Zeit	15
■ Motive klären und Ziele anvisieren	18
Gespräche aktiv gestalten	23
■ Einfluss nehmen durch Zuhören	24
■ Verständigung sichern durch Paraphrasierung	27
■ Klar kommunizieren	33
■ Gezielt fragen	41
■ Mit Argumenten überzeugen	48
■ Persönlich formulieren	62
■ Gespräche steuern durch Metakommunikation	67

Der Körper redet mit	71
■ Die äußere Erscheinung	72
■ Was man sieht	76
■ Was man hört	88
■ Männer und Frauen	97
S.O.S. – Umgang mit schwierigen Situationen	101
■ Strategien für problematische Gespräche	102
■ Ganz normal: Missverständnisse	103
■ Heftige Gefühle	109
■ Persönliche Angriffe	117
■ Zum Schluss	123
■ Literatur	124
■ Stichwortverzeichnis	125

Gespräche analysieren und vorbereiten

Zu einem erfolgreichen Gespräch tragen viele Faktoren bei.

In diesem Kapitel erfahren Sie,

- wie Sie Ihre eigene Rolle erkennen (S. 7),
- wie Sie Ihre Beziehung zum Gesprächspartner einschätzen (S. 10),
- welchen Einfluss Ort und Zeit haben (S. 15) und
- wie Ihre Ziele den Gesprächsverlauf beeinflussen (S. 18).

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?

- Natürlich Ihr Gesprächspartner und sein Verhalten. Aber auch Ihre Beziehung zueinander.
- Das 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!
- Auch Ort und Zeitpunkt des Gesprächs sind wichtige Faktoren. Manchmal muss ein gutes Restaurant oder der Golfplatz herhalten, um neue Entwicklungen anzustoßen.
- Wesentlich 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

Stichwortverzeichnis

- Angriffe 117, 119
- Ängste 116, 117
- Argumente
 - adressatenbezogen 52
 - Arten 52 f.
 - Gefühle 50 ff.
 - rationale 51
 - Umgang mit 59
- Argumentieren 24, 49, 52, 58
- Artikulation 90
- Ausdrucksmöglichkeiten 82 f.
- Aussehen 75
- Befürchtungen 116 f.
- Betonung 89, 93
- Beziehung zum Gesprächspartner
 - aufbauen 12 f.
 - gestalten 29
 - klären 67 f.
- Blickkontakt 84
- Botschaften 103 ff.
- Dauer 17
- Enttäuschung 109, 113, 116
- Formulieren
 - klar 39
 - persönlich 62 f., 65
- Fragen
 - geschlossene 43
 - geschlossenee 42
 - offene 43 f.
 - Typen 44 ff.
- Frauen 97 f.
- Gefühle 11, 13, 50 f., 88, 109 ff.
- Gespräch
 - Einflüsse 6 f., 15 ff.
 - symmetrisches und asymmetrisches 8
 - Ziele 18 f.
- Gesprächsergebnis 30
- Gestik 85 ff.
- Handlungsspielraum 6
- Ich-Aussagen 66
- Informationen 30
- Klären
 - Beziehung 67 f.
 - Gesprächsverlauf 69
 - Situation 68
- Kleidung 74 f.
- Konfrontation 59 f.
- Konzentration 26
- Körperhaltung 82, 84
- Körperspannung 83 f.
- Körpersprache 76 ff.
- Kränkung 116
- Kritik 115
- Lautstärke 93
- Männer 97 f.
- Mimik 86, 88
- Missverständnisse 103 ff.
- Paraphrase 27 ff.
- Problem 102 ff.
- Provokationen 118 ff.
- Rolle 7 ff.
- Selbstklärung 34, 36
- Sprechmelodie 91 f.
- Sprechtempo 94 f.
- Stimmklang 89
- Traurigkeit 109, 113, 116
- Überzeugen 49
- Umgebung 16
- Unstimmigkeiten 35, 36
- Urteilsfähigkeit 25
- Verletzung 113
- Verständnis 28
- Wertschätzung 24, 115
- Wirkung 73 f., 79 ff.
- Zeit 15, 17, 26, 30
- Zeitdruck 38
- Ziele 18
- Zielorientiert 61
- Zuhören 24 ff.
 - Signale 26