

# Gesprächstechniken für Führungskräfte

Methoden und Übungen zur  
erfolgreichen Kommunikation

3. Auflage



Lob und Anerkennung können auf verschiedene Arten zum Ausdruck gebracht werden. Der Grad der Anerkennung hängt vom Ausmaß der Leistung ab. 1. Stufe: Das kurze Lob («Prima») entsteht aus der Situation heraus. Der Mitarbeiter hat eine gute Leistung erbracht und die Führungskraft reagiert zeitnah darauf mit Äußerungen wie «Klasse gemacht», «Super» oder «Weiter so». Es genügen einige wenige Worte, um den Mitarbeiter stark zu motivieren. Die Praxis zeigt, dass diese Form des Lobes viel zu selten ausgesprochen wird. Gute Leistungen werden offenbar als selbstverständlich betrachtet. 2. Stufe: Die nächsthöhere Stufe des Lobens ist die ausdrückliche Anerkennung. Sie loben z. B. nach einem erfolgreichen Projektabschluss, der Umsetzung eines besonders guten Verbesserungsvorschlags oder nach konstant guten Leistungen über einen längeren Zeitraum hinweg. Ausdrückliche Anerkennung kann unter vier Augen im Rahmen eines An-

Method  
und Üb  
gen zu  
Erfolg



Anke von der Heyde, Boris von der Linde

# Inhaltsverzeichnis

<b>Schnelleinstieg: Was Ihnen dieses Buch bietet</b>	7
<b>Kompetenzen für erfolgreiche Gespräche weiterentwickeln</b>	9
1. Einfühlungsvermögen	11
2. Kommunikations- und Überzeugungskraft	12
3. Konfliktfähigkeit	13
4. Zielorientierung	14
5. Team- und Integrationsfähigkeit	15
6. Verhandlungsgeschick	16
7. Selbstreflexion und Veränderungsbereitschaft	16
<b>1 Die Grundlagen für eine effizienten Gesprächsführung</b>	18
1.1 Strukturieren Sie Ihre Gespräche in vier Schritten	19
1.2 Die vier „Ohren“: Wie kommt das, was Sie sagen, an?	27
<b>Exkurs: Gespräche in interkulturellen Teams</b>	34
<b>2 Die wichtigsten Gesprächstechniken für professionelle Kommunikation</b>	41
2.1 Wie Sie Gespräche mit Fragen steuern	42
2.2 Wie Sie durch aktives Zuhören besser verstehen	52
2.3 Wie Sie Ich-Botschaften gekonnt einsetzen	55
2.4 Wie Sie überzeugend argumentieren	58
2.5 Wie Sie mit Feedback blinde Flecken verkleinern	65
2.6 Wie Sie Anweisungen klar formulieren	69
2.7 Wie Sie mit Viel- und Nichtrednern umgehen	72
<b>3 Erfolgreiche Einstellungsgespräche führen</b>	75
3.1 Der Aufbau eines Bewerbungsgesprächs	75
3.2 Basis für das Gespräch: das Anforderungsprofil	78
3.3 Mit Einstiegsfragen zu den wichtigen Themen gelangen	84

3.4	Vertiefende Fragen für konkrete Einschätzungen	89
3.5	Was tun, wenn Sie nur Standardantworten erhalten?	100
3.6	Fragen, die Sie nicht stellen sollten	101
3.7	Nutzen Sie einen Interviewleitfaden	104
<b>4</b>	<b>Mitarbeitergespräche konstruktiv gestalten</b>	<b>108</b>
4.1	Das Zielvereinbarungsgespräch	109
4.2	Mitarbeiterbeurteilungsgespräch	133
4.3	Das Mitarbeiterjahresgespräch	161
<b>5</b>	<b>Alltägliche, aber anspruchsvolle Gesprächssituationen</b>	<b>166</b>
5.1	Delegieren ist keine Kunst	167
5.2	Feedback geben	173
5.3	So drücken Sie Anerkennung aus	177
5.4	Wie Sie Kritik formulieren	183
<b>6</b>	<b>Konflikte professionell moderieren</b>	<b>196</b>
6.1	Was macht die Konfliktlösung so schwierig?	197
6.2	Was tun, wenn Sie selbst am Konflikt beteiligt sind?	201
6.3	Wie Sie die Konflikte von Anderen schlichten	208
<b>7</b>	<b>Kopiervorlagen: praxiserprobte Formulare</b>	<b>213</b>
	Kienbaum Leitfaden: Zielvereinbarungsgespräch	215
	Kienbaum Leitfaden: Mitarbeiterbeurteilung	228
	<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>241</b>
<b>Alle 25 Kienbaum Kompetenztests auf einen Blick</b>		
	4-Ohren-Modell	31
	Offene Fragen	45
	Fragetrichter	50
	Neutrale Aussagen	52
	Aktives Zuhören	55
	Ich-Botschaften	58
	Einwandbehandlung	65
	Anforderungsprofil erstellen	83

## Inhaltsverzeichnis

---

Fragen stellen I	99
Fragen stellen II	99
Zielkaskadierung	115
Zielformulierung I	120
Zielformulierung II	120
Vorbereitung Zielvereinbarung	125
Beurteilungsprozess	145
Beurteilungsvermögen	150
Vorbereitung Beurteilungsgespräch	159
Mitarbeiterjahresgespräch	165
Delegationsverhalten	168
Delegation	173
Vorbereitung auf Feedbackgespräch	177
Anerkennungsformen	182
Formulierung von Kritik	186
Kritikgespräch I	194
Kritikgespräch II	194

# Kompetenzen für erfolgreiche Gespräche weiterentwickeln

Stellen Sie sich vor, Sie hätten die Chance – z. B. weil Sie als Coach oder Berater unterwegs sind –, unterschiedlichen Führungskräften dabei zuzusehen, wie diese Gespräche im Führungskontext durchführen. Sie hätten zudem die Möglichkeit, in diesem Rahmen auch eine Reihe schwieriger Mitarbeitergespräche zu beobachten. Welche unterschiedlichen Facetten und unterschiedlichen Kompetenzen könnten Sie bei den verschiedenen Führungskräften wohl beobachten und beschreiben? Die Gespräche würden alle sehr unterschiedlich verlaufen. Und das selbst dann, wenn wir annehmen, es ginge jeweils um eine ähnliche Aufgabenstellung:

- Die eine Führungskraft zeichnet sich vielleicht durch ein sehr strukturiertes Vorgehen, aber einen wenig verbindlichen Abschluss des Gesprächs aus.
- Eine andere wirkt sehr emotionalisiert, ob in positiver oder negativer Hinsicht.
- Der dritte Chef stellt viele Fragen und interessiert sich für das private Umfeld des Mitarbeiters bzw. der Mitarbeiterin.
- Und der Nächste kommt gleich auf den Punkt und bleibt „beinhart“, wenn es darum geht, in Diskussionen nachzugeben.

Die Psychologie hält eine Unmenge an Möglichkeiten bereit, das menschliche Verhalten zu beschreiben. Uns interessiert an dieser Stelle, welche wir dafür im „Business-Kontext“ finden: also eine Sammlung von wesentlichen „Kompetenzen“ oder auch „Soft Skills“, die das Verhalten von Führungskräften ausreichend beschreiben.

## Welche Kompetenzen für Gespräche wichtig sind

Im Folgenden werden wir Ihnen diejenigen Soft Skills vorstellen, die Sie ganz bewusst schulen und trainieren sollten, um zukünftig Ge-

sprache in professioneller Art und Weise durchzuführen. Zunächst geht es darum, sich bewusst zu machen, dass diese Elemente auch Ihr Verhalten im Rahmen eines Gesprächs beschreiben können. Im weiteren Text wird dann auf diese Kompetenzen immer wieder Bezug genommen.

### Übersicht der wichtigsten Soft Skills

1. Einfühlungsvermögen
2. Kommunikationskraft
3. Konfliktfähigkeit
4. Zielorientierung
5. Team- und Integrationsfähigkeit
6. Verhandlungsgeschick
7. Selbstreflexion und Veränderungsbereitschaft

Diese Soft Skills überschneiden sich teilweise. Das schadet aber an dieser Stelle nicht und ist auch durchaus gewollt. Es handelt sich dabei nicht um methodisch saubere, psychologische „Konstrukte“, sondern letztlich um Begriffe, die das erfolgreiche Handeln von Führungskräften pragmatisch beschreiben. So steckt in „Verhandlungsgeschick“ natürlich eine gehörige Portion „Kommunikation“. Und die Kompetenz „Einfühlungsvermögen“ findet sich in vielen anderen Soft Skills wieder. Dennoch: Um seine eigenen Fähigkeiten zu beleuchten und passende Trainingsprogramme zu finden, sind auch sich überschneidende Kategorien sehr nützlich.

### Soft Skills kann man lernen

Anwendbare  
Fähigkeiten

Bei den „weichen Faktoren“, also den Soft Skills, handelt es sich um Persönlichkeitsmerkmale, die nicht oder zumindest nicht ausschließlich im „Kern“ unserer Persönlichkeit liegen. Grundlegende Eigenschaften wie Introversion oder Extraversion zeichnen uns womöglich ein Leben lang aus. Sie verändern sich meist nur durch schwere Lebenskrisen oder sonstige außergewöhnliche Ereignisse und lassen sich nur in geringem Umfang modulieren. Typische Soft Skills – darauf deutet das englische Wort „Skill“ hin – sind dagegen

eher anwendbare Fertigkeiten. Damit kann man an ihnen in gewissem Umfang arbeiten.

### **Kienbaum Expertentipp: Veränderungspotenzial**

Auch Soft Skills werden durch grundsätzliche, persönliche Neigungen und Wesenszüge bestimmt, die sich nur schwer verändern. Dennoch: Verkennen Sie nicht, welch großes Veränderungspotenzial in den Soft Skills liegt.

## 1. Einfühlungsvermögen

Unter Einfühlungsvermögen wird die Fähigkeit einer Person verstanden, das Denken, Fühlen und Wollen anderer Menschen nachzuvollziehen. Wie immer im Leben gibt es auch hier Menschen, die von Haus aus hervorragend damit ausgestattet zu sein scheinen. Grundsätzlich aber ist Einfühlungsvermögen trainierbar. Jemand, der als „einführend“ beschrieben wird, zeigt häufig auch den Willen, sich in andere einzufühlen. Es scheint sogar manchmal so, als markiere genau dieser Aspekt die Trennung zwischen einführenden und weniger einführenden Personen. Manche Menschen haben erkannt, dass es für viele soziale Prozesse notwendig ist, andere in deren Motiven zu verstehen. Und in sozialen Interaktionen verhalten sich Menschen mit gutem Einfühlungsvermögen genau aus diesem Grunde entsprechend. Wer dies nicht kann oder will, schottet sich unweigerlich ab.

Einführend ist, wer einführend sein will

### **Kennzeichen von einführenden Menschen**

- Sie hören in Gesprächen genau zu, beobachten den anderen und versuchen, Schlüsse zu ziehen,
- können sich in ihrer Art zu sprechen, im Vokabular und ganz allgemein im Verhalten auf Gesprächspartner einstellen,
- sind in der Lage, im Gespräch die Sichtweise anderer einzunehmen,
- haken bei möglichen, unausgesprochenen Konfliktquellen und Differenzen nach,

Woran Sie einführende Menschen erkennen

- haben eine gute Wahrnehmung auch für schwache Signale anderer Menschen,
- sind sich der Wirkung eigener expliziter und nonverbaler Signale bewusst,
- interessieren sich generell für andere Menschen, deren Sichtweisen und Formen der Argumentation.

## 2. Kommunikations- und Überzeugungskraft

Die Fähigkeit, sich zum einen gut auszudrücken und zum anderen durch die Argumentation und das Auftreten zu überzeugen und letztlich mitzureißen, macht die Kommunikations- und Überzeugungskraft aus. Das umfasst viele einzelne Facetten – eine lebendige Gestik gehört z. B. ebenso dazu wie stichhaltige Argumente, Selbstbewusstsein und Hartnäckigkeit. Hier handelt es sich natürlich um eine Basisfähigkeit, die letztlich in vielen der anderen genannten Soft Skills auch enthalten ist. Wer nicht kommunizieren und überzeugen kann, wird es beispielsweise auch in Verhandlungen schwer haben.

### Wie sich Kommunikations- und Überzeugungskraft zeigen

- Jemand artikuliert sich deutlich und verständlich, verwendet nachvollziehbaren Formulierungen und unterstreicht das Gesagte durch lebendige Mimik und Gestik,
- er bleibt im Verlauf eines Gesprächs beim Thema, schweift nicht ab,
- geht aktiv auf andere zu und gestaltet Gesprächssituation mit,
- beherrscht Fragetechniken und benutzt Fragen gezielt zur Steuerung eines Gesprächs,
- gibt Gesprächspartnern ausreichend Raum für Ausführungen,
- lässt sich durch unkonkrete Gesprächspartner nicht von seinem Gesprächsziel und Gesprächsthema abbringen,
- versteht es, die Gesprächspartner durch seine Ideen mitzureißen,
- strahlt Zuversicht und Tatkraft aus,
- wirkt authentisch,



- argumentiert inhaltlich stichhaltig und einleuchtend, verfügt über ein breites Spektrum von Argumenten und Ideen, um Einwänden zu begegnen,
- weckt mit seinem Gesprächsstil eine positive Stimmung und Bereitschaft beim Gegenüber,
- bringt plastische Beispiele,
- setzt die eigenen Überzeugungsziele nicht rasch herab.

### 3. Konfliktfähigkeit

Konfliktfähigkeit lässt sich gut durch sein Gegenteil beschreiben: Personen, die nicht konfliktfähig sind, weichen typischerweise Konflikten aus oder agieren zu offensiv und aggressiv. Letztlich ist in der Praxis ein Mittelmaß an Konfliktverhalten gefordert. Das lässt sich weder realisieren, wenn man übertrieben emotional handelt, noch, wenn man zu sachorientiert an Auseinandersetzungen herangeht.

Zu viele Emotionen schaden – zu wenige auch

#### **Merkmale einer konfliktfähigen Person**

- Sie weicht Konflikten nicht aus,
- erkennt, dass die eigene „Auffassung“ nicht mit der „Wahrheit“ verwechselt werden darf,
- erachtet die Konfliktlösung und Vermittlung für wichtiger als die Analyse und Zuweisung von Schuld,
- verfügt als Führungskraft über Techniken, um Konflikte zielorientiert anzusprechen,
- geht Konflikte sachlich und ruhig an – auch in der Diskussion,
- stellt ihre Position sicher und umfassend dar, begründet ihren Konfliktstandpunkt stichhaltig,
- spricht negative Punkte offen an, d. h., sie kann ihre Auffassungen klar und deutlich, auch gegen konkurrierende Meinungen vertreten,
- wirkt nicht rechthaberisch, aggressiv oder schwer einschätzbar,
- geht im Konflikt grundsätzlich ziel- und lösungsorientiert vor,
- lässt sich von Auseinandersetzungen – auch sehr persönlichen – nicht aus dem Gleichgewicht bringen,

# Stichwortverzeichnis

4-Ohren-Modell 27  
70/30-Regel 44

## A

Abschluss, verbindlicher 49  
Agenda 22  
Aktiv zuhören 52  
Aktives Zuhören 41  
Anekdote 84  
Anerkennung 177  
Anerkennung, sieben Stufen 180  
Anforderungsprofil 77, 78, 80, 83,  
104, 137  
Anweisung 42, 69, 71  
Appellohr 30, 33, 71  
Argument 52, 58, 131  
Argumentation 12, 42  
Argumentationsphase 24, 58  
Assessment-Center 19, 75, 138  
Aufmerksamkeit 54  
Auswahlinterview 75

## B

Bearbeitungsphase 211  
Begriffsdefinition 91  
Beobachten 143  
Beschreiben 144  
Beurteilungsbogen 156  
Beurteilungsdimension 137, 140  
Beurteilungsfehler 145  
Beurteilungskriterien 79, 142  
Beurteilungsphase 124  
Beurteilungsprozess 143  
Beurteilungstendenz 145  
Bewerbervorstellung 76  
Bewerten 144

Bewertungsmaßstäbe 144  
Bezahlungsgerechtigkeit 111, 135  
Beziehungsohr 29, 32  
Blinder Fleck 65  
Bottom-up-Prinzip 114

## C

Commitment 43, 110

## D

Delegation 69, 112, 167, 170  
Delegationsfehler 169  
Dokumentation 126, 156  
Du-Botschaft 55, 204

## E

Eigeninitiative 111  
Einfühlungsvermögen 11  
Einleitungsphase 19  
Einstellungsgespräch 75, 84  
Einstiegsfrage 84, 90  
Einwandbehandlung 42, 58, 60  
Empathie 16, 31  
Entwicklungspotenzial 133  
Ergebniskontrolle 127

## F

Feedback 14, 42, 65, 96, 112, 157,  
173  
Feedback einholen 68  
Feedbackgespräch 174  
Feedbackregeln 67, 175  
Fehlverhalten 189  
Formulierungen, indirekte 71  
Frage, selbstreflektorisch 85, 92, 95  
Fragen 42, 75, 84

## Stichwortverzeichnis

---

Fragendramaturgie 50  
Fragestellung, neutral 51  
Fragetechnik 12, 41, 77, 84, 100  
Fragetrichter 50  
Frageotypen 45  
Führungskompetenz 98

Gesprächsabschluss 25, 77, 190  
Gesprächsatmosphäre 155, 163  
Gesprächsklima 56  
Gesprächsrhythmus 36  
Gesprächssteuerung 43, 211  
Gesprächstypen 41, 72

**H**  
Höflichkeit 71

**I**  
Ich-Botschaft 55, 56, 57, 67, 204  
Interkulturelle Teams 34  
Interviewleitfaden 77, 83, 104

**J**  
Job-familie 140  
Johari-Fenster 66

**K**  
Kernaufgabe 81, 120  
Klärungsphase 22  
Klima 19, 196  
Kommunikationskraft 12  
Kompetenz 10, 77, 81, 120  
kompetenzbasierte Fragen 77, 82  
Konfliktfähigkeit 13, 22, 105  
Konfliktgespräch 196, 201  
Konfliktlösung 13, 197  
Konfliktverhalten 13  
Kritik, sieben Stufen 190  
Kritikgespräch 183, 187

**L**  
Leistungsbeurteilung 111, 138, 162

Leistungskriterien 137  
Lösung 43, 47, 49, 59, 207

**M**  
Man-Aussage 55  
Menschenkenntnis 34  
Mitarbeiterbeurteilung 133, 150,  
151, 153  
Mitarbeiterentwicklung 162  
Mitarbeiterjahresgespräch 161, 162,  
163  
Mitarbeiterpotenzial 109  
Motivation 43, 92, 94, 98, 111, 178

**N**  
Nachbereitungsgespräch 160  
Nichtredner 42, 72, 73

**P**  
Paraphrasieren 54  
Personalentwicklung 109, 133, 158  
Positionsziele 80  
Potenzialanalyse 138  
Prioritäten 97

**R**  
Ressource 14, 113

**S**  
Sachebene 28  
Sachohr 28  
Schuldzuweisung 13, 55, 203  
Selbstoffenbarungsohr 30, 33  
Selbstreflexion 17, 96  
Selbstwahrnehmung 65  
Smart-Pure-Clear 119  
Spiegeln 54, 101  
Stärken-Schwächen-Profil 134  
Suggestivfrage 51, 102

**T**  
Teamfähigkeit 15

Top-down-Prinzip 113  
Transfergespräch 159

### U

Überzeugungskraft 12

### V

Veränderungsbereitschaft 17  
Verbindlichkeit 25, 126, 207  
Verhaltensbeschreibung 82, 85  
Verhaltensmaß 138  
Verhaltensnahe Beschreibung 142  
Verhandlungsgeschick 16  
Verkaufsgespräch 26  
Vertiefung 89  
Vielredner 42, 72  
Vorgesetztenbeurteilung 157

Vorwurf 55

### W

Wahrnehmungsverzerrungen 145  
Warm-up 76  
Wertung 67  
W-Fragen 45

### Z

Zielerreichung 14, 117, 119, 127  
Zielkaskadierung 113  
Zielkriterien 118  
Zielorientierung 14  
Zielvereinbarung 162  
Zielvereinbarungsgespräch 109  
Zielvereinbarungsgespräch 121  
Zielvereinbarungsphase 125