

Gesprächstechniken

Gesprächstechniken sind äußerlich beobachtbare Verhaltensweisen, die einem konstruktiven Gesprächsablauf dienen sollen.

Weil jede Technik immer nur auf einen Teilausschnitt des hochkomplexen Gesprächsprozesses abzielt, wäre es ein arges Missverständnis, einzelne Techniken als Garanten erfolgreicher Gesprächsführung einzuschätzen. Entscheidend sind auch die Gesprächshaltungen nämlich

- Sensibilität und soziales Gespür
- Echtheit
- Partnerschaftlichkeit i.S. von Umkehrbarkeit und Wechselseitigkeit
- Rücksicht & Wohlwollen
- Glaubwürdigkeit

Im Folgenden werden zwölf für Gespräche 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
- Meinungen als persönliche Wertungen kennzeichnen
- Soll-Ist-Vergleiche vornehmen
- Konsequenzen in mehreren Dimensionen (finanziell, personell, technologisch, organisatorisch) diskutieren

2. Verständlich reden

Mitteilungen werden leichter verstanden wenn der Sprecher seine Gedanken strukturiert:

- Einfache, kurze Sätze mit geläufigen Wörtern verwenden, Fremdwörter und Fachausdrücke
- notfalls erklären
- Den Sachverhalt in sich gegliedert darstellen, logisch aufbauen, einen roten Faden erkennen lassen
- Die Mitteilung kurz und bündig halten, sich auf das Wesentliche beschränken
- Zusätzliche Anregungen verwenden: Bilder, Vergleiche, Veranschaulichungen

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 dann aktiv, wenn es sich nicht auf passives Entgegennehmen von Informationen beschränkt, sondern aktive Vorgänge beinhaltet:

- Sich in den anderen hineinversetzen, sich in seine Lage eindenken und –fühlen
- Zu erfassen versuchen, was er wirklich meint und ausdrücken will (sich also nicht vordergründig an bestimmten Reizworten oder Äußerungen festhaken)
- Gefühlslagen und Stimmungen versuchen zu erkennen
- 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)

Aktives Zuhören liegt vor, wenn der Empfänger

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

5. Gefühle direkt ansprechen

Gefühle werden vor allem aus nicht-sprachlichen Signalen erkannt und entschlüsselt. Drei Grundgefühle können sein:

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

Im betrieblichen Bereich sind Gefühle häufig tabuisiert. Es erfordert viel Fingerspitzengefühl und Übung, beobachtete Gefühlsregungen treffend und angemessen 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. Mit 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
- umkehrbar gehalten sind, d.h. was und wie der Vorgesetzte zum Mitarbeiter spricht, könnte jederzeit auch vom Mitarbeiter zum Vorgesetzten geäußert werden, d.h. es herrscht kein Machtgefälle in der Kommunikation
- eigene Wünsche vorbringen (was der andere konkret anders machen soll)

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 („Ich ärgere mich jedes Mal, wenn Sie zu spät kommen.“)
- Sie- oder Du-Formulierungen weglassen („Sie können aber auch nie pünktlich sein!“)
- auf „man“-Aussagen verzichten („In so einer Angelegenheit kann man doch den Vorstand nicht aufsuchen“.) Im Betrieb geht es um konkrete Entscheidungen und individuelle Persönlichkeiten, nicht um allgemeine Lebensweisheiten.
- Beobachtungen und Wünsche unmittelbar und direkt ausdrücken (nicht: „Ich könnte mir denken, dass Sie die Aufgabe übernehmen...“, sondern: „Ich möchte, dass Sie die Aufgabe übernehmen.“)

8. Eigene Meinungen sagen

Jeder Vorgesetzte hat eine eigene Meinung, mancher glaubt aber, sie nicht offen legen zu sollen (z.B. bei Beurteilungen) oder sich hinter Autoritäten (höhere Vorgesetzten, Fachleuten) verschanzen zu müssen. Auch wird der Begriff „psychologische Gesprächsführung“ nicht selten so aufgefasst, dass der Vorgesetzte sich möglichst seiner eigenen Meinung enthalten solle. Der Glaubwürdigkeit und erfolgreichen Zusammenarbeit 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 apodiktisch vorträgt, sondern die Subjektivität seines Standpunktes erkennen lässt („Nach meiner Erfahrung...“, „Nach meinen Informationen...“)

9. Absichten/Ziele klären

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

- seine persönlichen Vorstellungen und Ziele vortragen
- die Mehrdeutigkeit von Zielen beachten: Ziele können eine menschliche, technische, finanzielle, organisatorische Seite haben
- Zielkonflikte (zwischen den Aspekten und/oder Gesprächspartnern) unumwunden ansprechen

Appell

10. Überzeugend argumentieren

Die Überzeugungskraft einer Argumentation erhöht sich, wenn sie an die Vorstellungen, das Bezugssystem, die Motive des Zuhörers anknüpft. Die schrittweise Hinführung zu den erforderlichen Konsequenzen erwächst dann daraus.

Empfehlenswertes Vorgehen:

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

Häufig wird der umgekehrte Weg eingeschlagen: zuerst wird gesagt, was zu tun sei und erst danach wird versucht, den Zuhörer dazu zu bewegen, dies auch zu tun.

11. Fragen stellen

Fragen sind der „Königsweg“ der Gesprächsführung. Wer fragt, nötigt den Zuhörer zu einer Antwort. Um ausweichende Antworten zu vermeiden, sollte man aber nicht mehrere Fragen gleichzeitig stellen. Man kann zwischen geschlossenen und offenen, direkten und indirekten Fragen unterscheiden:

- Geschlossene Fragen lassen nur ja oder nein, Zahlen oder Fakten als Antworten zu. („Haben Sie den Projektbericht abgeschlossen?“)
- Offene Fragen geben dem Antwortenden die Möglichkeit, aus seiner Sicht Stellung zu nehmen. („Wie weit sind Sie mit dem Projektbericht?“)
- Direkte Fragen erkunden unmittelbar, was der Fragende wissen will. („Was halten Sie vom Vorschlag des Kollegen Maier?“)
- Indirekte Fragen verfolgen ein anderes Ziel oder eine bestimmte Strategie (Suggestiv-, Fang- oder Doppelsinnfragen). Z.B. „Halten Sie den Vorschlag des Kollegen Maier nicht auch für zu kostspielig?“)

Für das Mitarbeitergespräch sind die offenen und direkten 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: Problemanalyseschemata, Protokollführung, Moderation, Zeitraum abstecken usw.
- Vorschläge zum Inhalt erbitten und selbst machen
- Äußerungen konkretisieren: nachfragen, klären, auf die Sache beziehen
- Informationen erfragen und geben
- Äußerungen phasenweise zusammenfassen, Schlussfolgerungen daraus ziehen
- Eine Entscheidung herbeiführen und verbindlich festlegen