

Die Kunst guter Gesprächsführung

»Gespräche zu führen ist eine aussterbende Kunst, die es wiederzuentdecken gilt.«
(Theodore Zeldin)

Die wenigen Stilmittel, die Sie für die Verbesserung Ihrer Gesprächsführung benötigen, eröffnen sich in den Antworten auf folgende Fragen: Welche allgemeinen Punkte muss ich beachten, um das Gelingen eines Gesprächs zu ermöglichen? Welche Bedingungen führen zu einer wertschätzenden Beziehung zu dem Gesprächspartner? Welche Gesprächsförderer tragen zu gelungenen Gesprächen bei bzw. welche Gesprächsstörer sollten vermieden werden? Wie stellt man die richtigen Fragen, um die gewünschten Informationen zu bekommen? Wie kann ich ein Gespräch anhand eines Leitfadens vorbereiten und strukturieren?

Wie ein gutes Gespräch gelingt

- Bereiten Sie sich auf der Inhalts- und Beziehungsebene gut vor.
- Behalten Sie das Ziel des Gesprächs immer im Blick.
- Bringen Sie Ihre Wertschätzung zum Ausdruck.
- Bemühen Sie sich, zu verstehen und selbst verstanden zu werden.
- Stellen Sie Fragen, die das Gespräch vertiefen:
 - Wie kann ich das verstehen?
 - Was kann ich mir konkret darunter vorstellen?
 - Warum ist das so?
- Klären Sie sofort, wenn Sie etwas nicht verstanden haben.
- Benutzen Sie eine klare und anschauliche Sprache mit Beispielen.
- Lassen Sie sich nicht unterbrechen, aber unterbrechen Sie Monologe.
- Fassen Sie sich kurz!

Wie eine wertschätzende Beziehung entsteht

Es gibt drei Bedingungen (Grundhaltungen), die dazu führen, dass die Beziehung zwischen den Gesprächspartnern positiv und fördernd ist, wodurch der Gesprächsinhalt »ungestört« ausgetauscht und bearbeitet werden kann.

Eine wertschätzende Einstellung erkennen Sie an den Worten (verbal) und der Mimik, Gestik, Körperhaltung sowie dem Tonfall (nonverbal).

Die Grundhaltung	bedeutet, dass ...
Kongruenz/ Echtheit	... die Gesprächspartner mit ihren Gefühlen, Stärken und Schwächen im Gespräch erkennbar sind und sich nicht hinter einer »professionellen Fassade« verstecken.
Akzeptanz/ Aufmerksamkeit	... jeder den anderen Gesprächspartner in seinem »So-Sein« akzeptiert und ihm positiv zugewandt ist. Dazu gehören das Interesse an der Meinung des anderen und die Bereitschaft, sich um die Anliegen des anderen zu kümmern.
Empathie/ Einführendes Verstehen	... die Gesprächspartner die Situation und die Gefühle des anderen nachfühlen und mitteilen können (siehe »Aktives Zuhören«).

Welche Gesprächsförderer zu einem guten Gespräch beitragen

Gesprächsförderer sind »das Handwerkszeug guter Gesprächsführung« und Ausdruck der Wertschätzung in einer guten Beziehung zwischen den Gesprächspartnern.

Aktives Zuhören

Aktives Zuhören bedeutet zunächst aufmerksames Zuhören. Dazu kommt die nachfolgende Vergewisserung, ob Sie den Gesprächspartner inhaltlich richtig verstanden haben (Inhaltsebene) und die Mitteilung an den Gesprächspartner, dass Sie sein Erleben nachfühlen können (Beziehungsebene).

Ich-Botschaften senden

Ich-Botschaften (»Ich ärgere mich über dein Zuspätkommen!«) statt vorwurfsvolle Du-Botschaften (»Du kommst immer zu spät!«) senden. Ich-Botschaften stellen den Inhalt des eigenen Erlebens in den Mittelpunkt und belasten nicht die Beziehung. Dadurch muss sich der Gesprächspartner nicht rechtfertigen.

Nonverbale Signale

Indem man Blickkontakt aufnimmt, dem Gesprächspartner zugewandt ist und durch Kopfnicken Aufmerksamkeit signalisiert, zeigt man seinem Gesprächspartner das eigene Bemühen, ihm tatsächlich zuzuhören.

Welche Gesprächsstörer sollte ich vermeiden?

Viele Gespräche verlaufen nicht so, wie wir uns das vorstellen. Oft fühlen wir Unzufriedenheit über den Gesprächsablauf und das Ergebnis. Doch wie kommt es dazu? Einige Beispiele für Gesprächsstörer verdeutlichen die Ursachen, die zu einem unbefriedigenden Gespräch führen können:

- der Gesprächspartner ist mit seinen Gedanken woanders
- er hört nicht zu und unterbricht ständig
- Sie kommen nicht zu Wort, da er nur von sich selbst spricht
- beide fangen an zu plaudern und erreichen ihr Gesprächsziel nicht
- Sie werden nicht ernst genommen und bekommen ironische Antworten
- keiner bemüht sich, die Ansicht des anderen zu verstehen
- das Gespräch besteht aus Vorwürfen und endet im Streit

Wie Sie durch richtiges Fragen die gewünschten Informationen erhalten

Durch gezielte Fragestellungen kann man die Gedankenwelt des Gesprächspartners kennen lernen, neue Informationen erschließen, Verständnisschwierigkeiten klären, Interesse zeigen und das Gespräch leiten und strukturieren.

- **Offene Fragen** fordern den Gesprächspartner heraus, von sich zu erzählen und seine Gedanken ausführlicher zu formulieren. Offene Fragen sind W-Fragen, da sie mit Fragewörtern, deren erster Buchstabe ein »w« ist, beginnen: wieso, was, weshalb, warum, wozu, wo, wann, worüber?
- **Geschlossene Fragen** sind reine Entscheidungsfragen, die mit ja/nein oder vielleicht, mal sehen, in jedem Fall jedoch äußerst knapp und meistens ohne weitere Erläuterung beantwortet werden.

Tipps

Die Arbeitshilfe »Gesprächsführung« stellt Ihnen die wichtigsten Stilmittel zur Verfügung, um die Kunst, Gespräche zu führen, weiterzuentwickeln. Die Stilmittel zeigen nicht nur funktionierende Handlungsmaximen auf. Sie leisten zusätzlich eine Sensibilisierung für die Anliegen des Gesprächspartners und die Bedeutung der gegenseitigen Wertschätzung. Bereichern Sie Ihr Berufs- und Privatleben durch gelungene Gespräche!

Der Gesprächsleitfaden

Gesprächsphasen	Was habe ich zu tun?
1 Vorbereitung	<ul style="list-style-type: none"><input checked="" type="checkbox"/> Persönliche Vorbereitung auf den Gesprächspartner: Wie ist unsere Beziehung? Welche Erwartungshaltung bringt er mit?<input checked="" type="checkbox"/> Inhaltliche Vorbereitung, Entwurf einer Gesprächsstrategie<input checked="" type="checkbox"/> Rahmenbedingungen klären
2 Beginn	<ul style="list-style-type: none"><input checked="" type="checkbox"/> Positive Atmosphäre herstellen (Sitzanordnung beachten)<input checked="" type="checkbox"/> Vertrauen aufbauen (Beziehungsebene!)<input checked="" type="checkbox"/> Persönliche Begrüßung, Small Talk bzw. Direkteinstieg
3 Vereinbarungen	<ul style="list-style-type: none"><input checked="" type="checkbox"/> Gesprächsablauf und Zeitplan abstimmen<input checked="" type="checkbox"/> Zielvereinbarung formulieren
4 Gesprächsverlauf	<ul style="list-style-type: none"><input checked="" type="checkbox"/> Die jeweiligen Sichtweisen darstellen und anhand von Beispielen erläutern; Argumentationsaufbau schildern; eigenes Fazit formulieren<input checked="" type="checkbox"/> Aktiv zuhören, Ich-Botschaften senden, auf die Körpersprache achten
5 Ergebnis	<ul style="list-style-type: none"><input checked="" type="checkbox"/> Konsens bzw. tragfähigen Kompromiss finden<input checked="" type="checkbox"/> Konkrete Vereinbarung treffen, was nach dem Gespräch erfolgen soll
6 Abschluss	<ul style="list-style-type: none"><input checked="" type="checkbox"/> PPP (Pünktlich, Positiv, Persönlich)
6 Reflexion	<ul style="list-style-type: none"><input checked="" type="checkbox"/> Wie zufrieden bin ich mit dem Gesprächsverlauf?<input checked="" type="checkbox"/> Habe ich mein Ziel erreicht? Welche Aufgaben muss ich nun konkret erledigen? Wie gehe ich vor?