
Definieren Sie Ihre Gesprächsziele

1. Machen Sie sich Ihre Ziele bewusst. Manche Ziele sind je nach Gesprächsart schon grob vorgegeben. Bei einem Kritikgespräch z. B. wollen Sie eine Verhaltens- oder Zustandsänderung erzielen, bei einem Verhandlungsgespräch ein gutes Ergebnis. Vage Richtungen wie »Ich muss mal mit ihm darüber reden« oder »So kann es nicht weitergehen« reichen für ein zielführendes Gespräch nicht aus. Überlegen Sie sich, was Sie erreichen möchten.
2. Formulieren Sie Ihre Ziele in der Vorbereitung klar und konkret. Also nicht: »Ich möchte eine Terminverschiebung«, sondern: »Ich möchte, dass der Termin um 14 Tage verschoben wird.«
3. Achten Sie auf positive Formulierungen. Nicht: »Die Zahl der Mitarbeiter reicht nicht aus.« Sondern: »Wir brauchen eine zusätzliche Person im Team X.«
4. Berücksichtigen Sie die Gesprächsziele des anderen. Überlegen Sie sich, welche Interessen Ihr Gegenüber in dieser Sache haben könnte. Es sollte Ihnen nicht allein um das Durchsetzen Ihrer eigenen Ziele gehen. Behalten Sie die optimale Lösung für beide Seiten im Auge. Denn: Tragfähige Ergebnisse sind immer solche, bei denen beide Seiten möglichst viele ihrer Vorstellungen und Interessen verwirklicht sehen.

Ihre Ziele geben Ihnen im Gesprächsverlauf Orientierung und helfen Ihnen, sich für Ihre Vorstellungen einzusetzen.

Checkliste: Leitfragen bei der Zielfindung

1	Was sind meine persönlichen Motive für dieses Gespräch (Sachanliegen/Gefühle)?
2	Was ist mein Ziel in diesem Gespräch (konkret und positiv formulieren)?
3	Wo liegen meine Interessen in diesem Gespräch?
4	Welche Motive/Interessen wird voraussichtlich mein Gegenüber haben?
5	Welche möglichen Konflikte sehe ich?
6	Welche möglichen Übereinkünfte sehe ich?
7	Welche Themen möchte ich ansprechen?
8	Was ist für mich bei einer Lösung wesentlich?

BEISPIEL: EIN GESPRÄCH STRUKTURIERT VORBEREITEN

Frau Falter ist unzufrieden mit den Ergebnissen ihres Mitarbeiters, Herrn Rose. Sie möchte deshalb ein Gespräch mit ihm führen. Ihre Zielklärung sieht folgendermaßen aus:

1. Meine Motive
Gefühle: Ärger über nicht termingerechte Bearbeitung von Aufgaben, das Gefühl, er nimmt die Arbeit nicht ernst genug. Sachhintergrund: Mein Interesse an qualitativ hochwertiger, termingerechter Arbeit.

2. Mein Ziel

Ich möchte, dass Herr Rose sich in seinem Arbeitsfeld stärker engagiert und in Zukunft abgesprochene Termine einhält.

3. Meine Interessen im Gespräch

Ich möchte die Hintergründe erkennen: Wie kommt es zu den Verzögerungen und zu dem aus meiner Sicht mangelnden Engagement? Ich möchte,

- dass er sich stärker mit seiner Aufgabe identifiziert und sich deutlicher für sein Arbeitsfeld engagiert (konkrete Kriterien mit ihm erarbeiten!).
- dass er sich rechtzeitig im Vorfeld meldet, wenn es zu terminlichen Problemen kommt.
- dass ich mich auf ihn verlassen kann.
- dass er mich als seine Ansprechpartnerin wahrnimmt, wenn es um wesentliche Probleme geht, die seine Arbeit betreffen, und er die Sache nicht einfach so laufen lässt, bis nichts mehr geht.
- dass sich meine Mitarbeiter auch gegenseitig unterstützen. Dafür brauche ich eine gute Atmosphäre im Team.

4. Seine vermutlichen Motive und Interessen

Motive: Überforderung? Familiäre Probleme? Schlechte kollegiale Beziehungen? Kein Spaß an der Arbeit? Mangelndes Zeitmanagement? Interessen: Nicht noch mehr arbeiten? Möglichst wenig Verantwortung?

5. Mögliche Konflikte

Er könnte das Problem leugnen und blockieren (unbedingt vorbeugen durch offene Gesprächsatmosphäre!).

6. Mögliche Übereinkünfte

Regelmäßiger Zwischenstandsbericht und Besprechung möglicher Probleme. Für einen begrenzten Zeitraum regelmäßige Gesprächstermine zur Klärung der beruflichen Situation. Gezielte Personalentwicklung (Zeitmanagement? Teamentwicklung?) Vorschläge von ihm?

7. Themen

Terminprobleme und mangelndes Engagement, Hintergründe, Atmosphäre im Kollegium, private Situation, Fortbildung, feste Gesprächstermine.

8. Wesentliche Punkte

Termine müssen eingehalten werden! Langfristig orientierte Lösung zur besseren Motivation.

Checkliste: Gespräche vorbereiten

Eigene Rolle	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gibt es eine feste Rollenverteilung? ▪ Welches ist meine Rolle und was wird von mir in dieser Rolle erwartet? ▪ Wie viel Einfluss kann ich auf die Struktur und den Verlauf des Gesprächs nehmen? ▪ Welchen Einfluss möchte ich innerhalb des mir gegebenen Rahmens nehmen?
Beziehung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mit was für einer Person habe ich es zu tun? ▪ Welchen Horizont und welche Erfahrungen hat sie? ▪ Was ist ihr wichtig? Was schätzt sie? ▪ Welche Sprache nutzt und versteht sie? ▪ Welche Empfindlichkeiten oder »Macken« hat sie? ▪ Welche Meinung habe ich von ihr und was empfinde ich ihr gegenüber? ▪ Was denkt sie über mich oder empfindet sie vermutlich mir gegenüber? ▪ Was ist an dieser Beziehung positiv bzw. problematisch?
Ort & Zeit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welcher Ort und welcher zeitliche Rahmen wären für dieses Gespräch günstig? ▪ Wenn Sie nicht selbst bestimmen können: Welchen Einfluss hat der örtliche und zeitliche Rahmen auf mich und mein Ziel in diesem Gespräch?
Motive & Interessen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Was ist mein Anlass für dieses Gespräch (sachlich, emotional)?

Ziel	<ul style="list-style-type: none">▪ Was möchte ich erreichen?
Themen	<ul style="list-style-type: none">▪ Welche Themen möchte ich ansprechen?
Motive des anderen	<ul style="list-style-type: none">▪ Wie steht mein Gegenüber vermutlich zu diesen Themen?▪ Was könnten seine Motive für das Gespräch sein?
Konflikte	<ul style="list-style-type: none">▪ Welche Probleme können auftreten?
Strategie/ Übereinkünfte/Lösung	<ul style="list-style-type: none">▪ Worauf werde ich besonders achten?▪ Welche möglichen Übereinkünfte sehe ich?▪ Was ist für mich bei einer Lösung wesentlich?

Gespräche aktiv gestalten

Um die eigenen Ziele möglichst umfassend durchzusetzen, empfiehlt es sich, im Gespräch aktiv und steuernd präsent zu sein. Hierfür können Sie eine Reihe von Gesprächstechniken gezielt einsetzen.

Im folgenden Kapitel erfahren Sie,

- wie Sie durch Zuhören Einfluss nehmen,
- wie Paraphrasierung die Verständigung sichert,
- was eine klare Kommunikation ausmacht,
- wie Sie Informationslücken durch Fragen schließen,
- was zu einer überzeugenden Argumentation gehört,
- welche Vorteile persönliche Formulierungen bringen und
- wie Sie Gespräche durch Metakommunikation steuern.

Einfluss nehmen durch Zuhören

Oft wird das aktive Gestalten und Führen von Gesprächen mit Reden gleichgesetzt. Das ist falsch. Eines der wichtigsten und effektivsten Gestaltungsmittel im Gespräch ist das Zuhören.

Die Vorteile aufmerksamen Zuhörens

Aufmerksames, intensives, verstehendes Zuhören ist ein Mittel, das gleich auf mehreren Ebenen Wirkung zeigt und das Gespräch beeinflusst.

Wertschätzung signalisieren

Aufmerksames Zuhören signalisiert Ihrem Gegenüber, dass Sie ihn und seine Sicht der Dinge ernst nehmen und sich mit seinen Inhalten wirklich auseinandersetzen. Sie drücken ohne Worte damit aus: »Das, was Sie sagen, ist mir wichtig.« Aufmerksames Zuhören ist deshalb eine Form von deutlicher

Wertschätzung. Dieses Signal hat einen positiven Einfluss auf die Beziehung der Gesprächspartner.

Wenn Sie selbst ernsthaft und aufmerksam zuhören, hat auch Ihr Gesprächspartner eine höhere Bereitschaft, sich mit Ihrer Sicht der Dinge und mit Ihren Argumenten auseinanderzusetzen, also Ihnen zuzuhören.

Zielgerichtet argumentieren

Es ist mittlerweile kein Geheimnis mehr, dass man eine Person verstehen muss, um sie zu überzeugen. Sie müssen wissen: Was ist ihr wichtig? Was denkt sie? Was hindert sie, bestimmte Dinge zu tun oder zu lassen? Auf diese Weise lassen sich Argumente finden, die dem anderen zugänglich sind. Menschen werden mit Argumenten überzeugt, die für sie relevant und einsichtig sind. Personen mit unterschiedlicher Art zu denken, zu werten und zu entscheiden sprechen auf unterschiedliche Argumente an. Beim Zuhören bekommen Sie ein Gefühl dafür, wie der andere denkt und wo Sie argumentativ anknüpfen können. Sie bekommen Material für eine auf Ihr Gegenüber ausgerichtete Argumentation.

Die Urteilsfähigkeit verbessern

Nur durch Zuhören können Sie Dinge erfahren, die Sie noch nicht wussten oder bisher anders gesehen haben. Nutzen Sie die Möglichkeit, um neue Perspektiven auf eine Sache zu erlangen und Ihren eigenen Horizont zu erweitern. Um Probleme sachgerecht zu lösen, müssen die Umstände und Ursachen klar sein. Das Zuhören ermöglicht Ihnen, Ihre eigene Sichtweise zu hinterfragen und Ihre Thesen zu überprüfen. Dabei ist es beim Zuhören erst einmal völlig irrelevant, ob Sie der gleichen Meinung sind wie der andere oder nicht; es ist vielmehr eine Möglichkeit, Ihre eigenen Ansichten zu überprüfen und gegebenenfalls zu verändern. Dieses Verfahren verbessert Ihre Urteilsfähigkeit und die Qualität Ihrer Entscheidungen.

Zuhören – worauf kommt es an?

Zuhören ist eine konzentrierte Form der Zugewandtheit, bei der Sie sich voll auf die Person und das, was sie ausdrücken möchte, einlassen.

Sich auf den anderen konzentrieren

Es mag sein, dass Sie zuhören und nebenbei andere Tätigkeiten verrichten können, aber Ihr Gesprächspartner wird nicht das Gefühl haben, dass Sie ihm wirklich zuhören. Wenn Sie dem anderen also Ihre Wertschätzung signalisieren