



Gut im Gespräch

Die Kommunikation mit Mitarbeitern, Kollegen und Kunden will gelernt sein. Wer dabei ein paar Regeln der Gesprächsführung beachtet, kommt leichter ans Ziel.



Kommunikationstrainerin Sabine Gutzeit verrät, worauf es bei einem Gespräch wirklich ankommt. Seit vielen Jahren hält die diplomierte Pädagogin und Logopädin Seminare und Coachings u.a. zu den Themen Gesprächsführung, Präsentation, Freie Rede, Stimmwirkung und Argumentation.

Bildungsaspekte: Was sind die Grundvoraussetzungen für ein erfolgreiches Gespräch?

Sabine Gutzeit: Zunächst ist entscheidend, zu wissen, was für ein Gespräch ich führen werde und was das Ziel sein soll. So gibt es beispielsweise bei Mitarbeitergesprächen unterschiedliche Zielrichtungen, wie das Jahresgespräch, das Einstellungsgespräch oder das Kritikgespräch. Darüber hinaus ist es sehr wichtig, sich gut auf das Gespräch vorzubereiten. Selbst wenn ein Gesprächstermin spontan angesetzt ist und ich nur eine kurze Vorbereitungszeit habe, gibt es Punkte, auf die man achten kann.

Welche sind das?

Gutzeit: Man sollte zum einen das genaue Thema des Gespräches festhalten, aber auch Fragen klären wie: Welche Räumlichkeiten wähle ich für das Gespräch aus? Wie viel Zeit steht für das Gespräch zur Verfügung? Was muss ich inhaltlich, was über meinen Gesprächspartner wissen? Mit welchen Fragen und Argumenten seinerseits muss ich rechnen und wie kann ich mich darauf vorbereiten? Eine gute Gesprächsvorbereitung ist das A und O. Und diese funktioniert – auch in sehr kurzer Zeit, indem man sich vorab eine Art Checkliste erstellt.

„Eine gute Gesprächsvorbereitung ist das A und O.“

Wie wichtig sind die Rahmenbedingungen – wie Ort, Zeit, Anlass – eines Gespräches?

Gutzeit: Die Rahmenbedingungen sind aus meiner Erfahrung sehr ausschlaggebend für ein erfolgreiches Gespräch.

So sollte man bei der Wahl der Räumlichkeiten unbedingt darauf achten, dass das Gespräch möglichst ungestört verlaufen kann. Es gibt nichts Schlimmeres als ein unterbrochenes Gespräch. Dann ist es oft schwierig, den Faden wieder aufzunehmen und das Gespräch fortzuführen. Das kann das Ergebnis des Gespräches stark beeinflussen. Lieber gestaltet man das Gespräch kurz

und prägnant und nutzt die Zeit vollständig und konzentriert aus.

Man spricht auch von verschiedenen Gesprächsebenen, auf denen ein Gespräch abläuft. Welche gibt es und welche Rollen spielen sie?

Gutzeit: Einerseits gibt es die emotionale Ebene. Sympathie und Antipathie spielen dabei eine große Rolle. Es beginnt damit,

„Bei der **Wahl der Räumlichkeiten** sollte man unbedingt darauf achten, dass das **Gespräch** möglichst **ungestört verlaufen** kann.“



dass ich einen Raum betrete und sehe, ob sich mein Gegenüber für das Gespräch hergerichtet hat oder wie er mich empfängt und begrüßt. Alles Aspekte, die die Gesprächsatmosphäre beeinflussen. Andererseits gibt es die inhaltliche Ebene, die sich oft sehr gut und eindeutig klären lässt, wenn man sich an die Fakten hält. Darauf kann man sich in der Regel auch gut vorbereiten.

Worauf muss man bei der Gesprächsvorbereitung achten?

Gutzeit: Vor einem Gespräch ist es ein „Muss“, den Gesprächsinhalt anzukündigen. So weiß der andere, worum es in dem Gespräch in etwa geht und kann sich darauf einstellen. Nur wenn beide Seiten vorbereitet in ein Gespräch gehen, führt dies zu einem effektiven und effizienten Gespräch.

Schwierig kann ein Gespräch hingegen werden, wenn es in Vorwürfe oder Interpretationen abgeleitet. Hier denke ich speziell an das Kritikgespräch. Dieses sollte gut vorbereitet sein und sich stets an den Fakten orientieren. Auf keinen Fall mit einem Vorwurf ins Gespräch starten!

Was sind die häufigsten Kommunikationsfallen?

Gutzeit: Das sind zum einen die Fremd- und die Selbstwahrnehmung; also wie ich mich selbst empfinde und wie ich tatsächlich auf andere wirke. Da kann es große Diskrepanzen geben.

Zum anderen liegen sie auch sehr häufig

in der Fragetechnik. Ein Abteilungsleiter beispielsweise beklagte sich einmal bei mir über seine verstockte Abteilung, die in den Mitarbeitergesprächen immer wenig reden würde. Als wir die Gespräche durchgingen, zeigte sich, dass er nur geschlossene Fragen stellte, die die Mitarbeiter nur mit „Ja“ oder „Nein“ beantworten konnten. Bei seinem nächsten Mitarbeitergespräch versuchte er es mit offenen Fragen. Das Ergebnis war, dass er sich bei der Gesprächsführung leichter tat, und auch seine Mitarbeiter wesentlich offener waren.

„Vor einem Gespräch ist es ein ‚Muss‘, den Gesprächsinhalt anzukündigen.“

Was kann noch schief laufen?

Gutzeit: Dass ein Gesprächspartner minutenlange Monologe hält, zum Beispiel zu Beginn eines Gespräches. Derjenige, der zum Gespräch eingeladen hat, hat die Tendenz anfangs zu viel zu sagen. Sein Gegenüber kommt dabei gar nicht zu Wort. Aber auch im gesamten Gesprächsverlauf kann die prozentuale Redezeit ungleich verteilt sein. Ein Gespräch sollte jedoch nie in ein Monologisieren einer Partei ausarten, denn da fällt es meist schwer zuzuhören.

Als absolutes Tabu gelten ja auch „verschränkte Arme“. Sind sie tatsächlich so verpönt wie oft behauptet?

Gutzeit: Häufig höre ich, dass überkreuzte Arme oder Beine als völlige Abwehrhaltung aufgenommen werden. Das stimmt so nicht uneingeschränkt. Meine berufliche Erfahrung hat mir gezeigt, dass es wichtig ist, sowohl auf die Inhalte als auch auf die nonverbalen Signale zu achten. Wenn ich also merke, dass der andere von seiner Haltung her eher verschränkt ist, muss ich mir auch seinen Gesichtsausdruck, den Blickkontakt, seine Mimik und das Gesagte betrachten. Wenn ich aus all den Komponenten dann eher einen ablehnenden Gesamteindruck gewinne, kann ich daraus Rückschlüsse ziehen und sollte das dann auch ansprechen.

Der Ton macht ja bekanntlich die Musik – wie wichtig sind Stimme und Sprechweise bei einem Gespräch?

Gutzeit: Sie spielen eine große Rolle. Sie signalisieren mir, wie wichtig meinem Gesprächspartner das Gespräch ist und wieviel Zeit er sich dafür nimmt. Daher sollte man sich stets über sein Sprechtempo, seinen Stimmklang, aber auch über die Lautstärke und seine Tonlage bewusst sein und diese reflektieren. Ein „Schnellsprecher“ kann so zum Beispiel rasch den Eindruck vermitteln, dass er sich keine Zeit für das Gespräch nimmt. Auch wenn das nicht seine Absicht ist.

„Feedback sollte man nach den Regeln „Wahrnehmung – Wirkung – Wunsch“ geben.“

Bildungsaspekte zum Weiterlesen

Sabine F. Gutzeit

Anna Neubauer

Auf Ihre Stimme kommt es an! Das Praxisbuch für Lehrer und Trainer

Beltz, 2010

ISBN 978-3-407-36493-7



Peter Kürsteiner

100 Tipps & Tricks für Reden, Vorträge und Präsentationen. Mit Checklisten als Download

Beltz, 2010

ISBN 978-3-407-36473-9



Foto: © William Wang – Fotolia.com

ruhig hinterfragen; also den Gesprächspartner offen darauf ansprechen und sich erkundigen, ob das Gefühl tatsächlich der Wahrheit entspricht. Leider trauen sich das viele nicht. Ich habe damit jedoch sehr gute Erfahrungen gemacht.

Wie sage ich es meinem Gegenüber?

Gutzeit: Hier sollte man nach der Feedbackregel „Wahrnehmung – Wirkung – Wunsch“ agieren. So zum Beispiel: Mir ist aufgefallen, dass sie sehr häufig „mmm“ sagen. Das wirkt auf mich, als ob sie gedanklich schon ein Stück weiter sind. Wenn das so ist, sagen Sie es mir, dann kürze ich die Erklärung ab. Dann kann sich der andere dazu äußern und eine Rückmeldung geben, wie es tatsächlich ist. Diese Chance des Klärens wird leider zu selten genutzt.

Was ist unter Gesprächstechniken zu verstehen? Welche gibt es?

Gutzeit: Als Gesprächstechnik ist beispielsweise die Fragetechnik zu erwähnen. Ob man nun offene oder geschlossene Fragen stellt. Oder auch der Umgang mit Sachlichkeit oder Unsachlichkeit im Gespräch. So kann ich beispielsweise Unsachlichkeit sachlich hinterfragen. Eine weitere Technik ist der Umgang mit Killerphrasen beziehungsweise Bemerkungen, die unter die Gürtellinie gehen.

Welche Gesprächstechnik setze ich hier ein?

Gutzeit: Entgegnet mir zum Beispiel jemand auf meine Aussage „Stimmt doch

Wie kann ich diesen Eindruck vermeiden?

Gutzeit: Empfehlenswert ist, klare Sprechpausen einzulegen und am Satzende die Stimme zu senken. Das erleichtert es dem Gesprächspartner, besser zuzuhören und das Gesagte zu verarbeiten. Zu einer besseren Verständlichkeit tragen außerdem kurze Sätze ohne viel Nebensatzkonstruktionen bei.

Gibt es etwas, das ich als Zuhörer beachten sollte?

Gutzeit: Das richtige Zuhören ist ein häufiges Problem. Viele glauben entweder, sie wüssten schon, was ihr Gegenüber meine und achten demzufolge nicht mehr genau auf das Gesagte. Oder es ist

„Das richtige Zuhören ist ein häufiges Problem.“

nicht die Zeit zuzuhören. Besser wäre es hin und wieder das zusammenzufassen, was man glaubt, verstanden zu haben und sich dadurch dessen zu vergewissern. Das spart im Zweifel eher Zeit, bevor man etwas falsch macht.

Was mache ich, wenn ich das Gefühl habe, mein Gesprächspartner ist mit seinen Gedanken ganz woanders?

Gutzeit: Generell sollte man Wahrnehmungen, die man während eines Gespräches hat und die einen verunsichern,



gar nicht!“, kann ich dies hinterfragen, indem ich ihn frage: „Wie kommen Sie zu der Ansicht, dass es nicht stimmt?“

Eine andere Gesprächstechnik ist der Ablauf eines Kritik- oder Mitarbeitergespräches. Dieses hat eine ganz klare Struktur mit mehreren Gesprächsphasen.

Welche Phasen sind das?

Gutzeit: Die verschiedenen Phasen sind erstens die Aufwärmphase, zweitens die Darstellung der zu kritisierenden Fakten, allerdings ohne Interpretationen!, drittens die Einigung auf die Richtigkeit der zu kritisierenden Fakten, viertens die gemeinsamen Überlegungen, wie es zu dem Verhalten kommt, hier sollte man nicht zu lange verharren, fünftens das gemeinsame Sammeln von Lösungsmöglichkeiten, sechstens die Einigung auf einen der Lösungsvorschläge, das heißt diesen durchzudiskutieren und zu konkretisieren und schließlich der Abschluss mit der Festlegung eines Folgegespräches – was ich sehr empfehle.

Wenn ich merke, dass ich im Gespräch auf etwas emotional reagiere – wie kann ich mich selbst wieder auf eine sachliche Ebene lenken?

Gutzeit: Mein Tipp ist, nicht immer sofort zu antworten, sondern die Zeit zu nutzen, einmal durchzuatmen und sich die Situation kurz zu vergegenwärtigen. Hier kann es durchaus spannend sein, auch einmal das Schweigen wirken zu lassen, da sich dann oft der andere auch nochmals erklärt.

Wenn ich mich aufgrund meiner Emotionalität selbst einmal im Ton vergriffen habe oder lauter geworden bin, kann ich dem anderen signalisieren, dass ich überreagiert habe.

Wie verhalte ich mich, wenn andere vom Thema abschweifen?

Gutzeit: Wenn ich merke, dass die anderen Gesprächspartner nicht mehr bei der Sache sind, fasse ich am besten das bisher Besprochene kurz zusammen und setze es in Bezug zum Thema. So kann ich wieder zum gewünschten Gesprächsthema überleiten.

„Wenn ich merke, dass die anderen **Gesprächspartner nicht mehr bei der Sache sind, fasse ich am besten das bisher Besprochene kurz zusammen** und setze es in Bezug zum Thema.“

Wie kann ich meine Gesprächskompetenzen am besten schulen?

Gutzeit: Eine sehr Erfolg versprechende Methode ist ohne Zweifel das Ausprobieren in Trainings oder Seminaren. Hier bekommt man Impulse und Feedback. Oft werden Gesprächssituationen auch aufgezeichnet zur objektiven Rückmeldung. In diesem alltagsfreien Raum trifft man Gleichgesinnte und kann verschiedene Techniken in Rollenspielen direkt ausprobieren.

Wie kann ich meine Kommunikationsfähigkeiten im Alltag trainieren?

Gutzeit: Eine Variante ist, sich nach einem Gespräch kurz zu überlegen: Warum ist das Gespräch jetzt wie gelaufen? Die Reflexion eines Gespräches bereitet mich auf das nächste vor. Das kann ein Telefonat sein, ein Gespräch im privaten Bereich oder ein Gespräch, das man abends im Fernsehen sieht. Hier kann man sich dann überlegen: Was hat der für Fehler gemacht? Was würde ich anders machen? Wie wäre dieses Gespräch bei mir gelaufen? Man sollte also wach und sehr bewusst in Alltagssituationen gehen und viel beobachten.

Bei all der Vorbereitung und den Gedanken sollten Sie das natürliche Gespür für Gesprächssituationen – die Intuition – nicht vergessen. Seien Sie offen und flexibel im Gespräch und reagieren Sie auf das, was gerade passiert. Eine gute Vorbereitung kann Ihnen dafür Sicherheit geben.

Vielen Dank für das Gespräch,
Frau Gutzeit!

