

Wovon das Gespräch beeinflusst wird

Mit Gesprächen ist es wie beim Tennis: Sie bestimmen nicht allein, was dabei herauskommt. Wie bei einem Spiel gehen Sie mit jedem Gespräch in einen offenen Prozess, bei dem sich nicht zuverlässig vorhersagen lässt, was passiert. Diese Ungewissheit und die Möglichkeit, durch das eigene Verhalten entscheidenden Einfluss auf das Geschehen zu nehmen, machen den Sport so attraktiv und Gespräche immer wieder neu zu einer Herausforderung.

Das ist Ihr Handlungsspielraum

Der Verlauf eines Gesprächs hängt von vielen Faktoren ab, natürlich auch von Ihrem Gesprächspartner, auf den Sie nur bedingt Einfluss haben. Selbst mit der größten Mühe und der besten Technik können Sie ein bestimmtes Ergebnis nicht erzwingen. Beeinflussen können Sie aber – und das ist wieder wie beim Tennis – Ihr Verhalten, Ihre Vorbereitung auf die Situation, die Vertrautheit mit den Gegebenheiten, Ihre Handlungsmöglichkeiten und das Bewusstsein, wann Sie etwas tun und wann Sie etwas besser lassen.

Weil die Bedingungen für jedes Gespräch anders sind, nutzen einfache Rezepte für die Gesprächsführung nichts. Sie müssen folglich lernen, Situationen zu analysieren und Gesprächstechniken flexibel einzusetzen.

Die Gesprächswirklichkeit in der beruflichen Praxis ist sehr komplex. Es geht darum, unter den vielen Handlungsmöglichkeiten in jeder Situation die auszuwählen, die für den Verlauf

des Gesprächs günstig ist. Gerade bei schwierigen Gesprächen ist es sinnvoll, nicht alleine „aus dem Bauch heraus“ zu agieren, sondern Gefühl und Verstand gleichermaßen zu nutzen. Der Sprechwissenschaftler Hellmut Geißner hilft mit seinem Situationsanalyse-Modell, die Einflussfaktoren in einem Gespräch klar zu erkennen und zu gestalten.

Was beeinflusst das Gespräch?

- Natürlich Ihr Gesprächspartner und sein Verhalten. Aber auch Ihre Beziehung zueinander.
- Das Thema, über das Sie sich austauschen. Manche Themen sind so „heiß“, dass von vornherein klar ist, dass das Gespräch schwierig werden wird. Gerade dann ist eine gute Vorbereitung angesagt!
- Auch Ort und Zeitpunkt des Gesprächs sind wichtige Faktoren. Manchmal muss ein gutes Restaurant oder der Golfplatz herhalten, um neue Entwicklungen anzustoßen.
- Wesentlich sind auch Ihre eigenen Motive und Ziele wie auch die des anderen, die häufig nicht identisch sind.

Egal, um welche Gesprächssituation es sich handelt, eine gründliche Vorbereitung ist aufgrund der vielfältigen Einflussfaktoren hilfreich. Auf den nächsten Seiten zeigen wir Ihnen, wie Sie dabei vorgehen.

Die eigene Rolle kennen

Damit Sie in einem Gespräch handlungsfähig sind, müssen Sie wissen, welche Rolle Sie jeweils einnehmen. Sie sprechen

nie allein als Person, sondern immer als Person in einer bestimmten sozialen Rolle.

Beispiel: Eine Person – verschiedene Rollen



Dr. Karin Falter, Leiterin einer Abteilung für Forschung & Entwicklung, spricht je nach Situation in verschiedenen Rollen zu ihren Gesprächspartnern. So ist sie gegenüber ihren Mitarbeitern die Vorgesetzte, die motiviert, kritisiert, fordert, delegiert oder berät. Die Rolle der Fachexpertin füllt sie aus, wenn sie sich auf gleicher Ebene mit anderen Experten austauscht. Bei der Geschäftsführung ist sie die Angestellte, die Rechenschaft ablegen und Weisungen entgegennehmen muss. Bei Fachveranstaltungen repräsentiert sie ihr Unternehmen. Privat spricht sie als Mutter zu ihrem Kind, als Partnerin zu ihrem Mann, als Nachbarin, Kundin, Freundin, Patientin etc. In jeder Rolle hat sie andere Möglichkeiten der Gesprächsgestaltung und sie verhält sich auch anders. Sie spricht also nie nur als Karin Falter, sondern immer als Karin Falter in der Rolle als ...

Symmetrische und asymmetrische Gespräche

In jeder Rolle haben Sie einen anderen Handlungsspielraum, um gestaltend auf das Gespräch einzuwirken. Grob unterscheidet man zwischen symmetrischen und asymmetrischen Gesprächen. Bei symmetrischen Gesprächen haben beide Gesprächspartner das gleiche Recht, in das Gespräch einzugreifen, zu fragen und Themen zu bestimmen. Bei asymmetrischen Gesprächen gibt es bereits vorab eine Rollenverteilung, was die Gestaltung des Gesprächs angeht.

Die Hierarchie beeinflusst die Rolle

Bei einem Vorstellungsgespräch ist es beispielsweise üblich, dass die Arbeitgeberseite den Rahmen bestimmt, Fragen und Themen festlegt und die Steuerung des Gesprächs übernimmt. Der Bewerber kann natürlich auch fragen und eingreifen, doch ist sein Spielraum begrenzt. Hält er sich nicht an diese ungeschriebene Regel, ist es eher unwahrscheinlich, dass er den Job bekommt.

Feste Rollenverteilungen gibt es auch bei Interviews, bei Gericht und tendenziell in allen Beziehungen, die durch Hierarchien geprägt sind. Wenn also im Beispiel Frau Falter mit einem ihrer Mitarbeiter redet, wird mit großer Wahrscheinlichkeit *sie* den Rahmen des Gesprächs festlegen und den Verlauf steuern. Im Gespräch mit ihrem Vorgesetzten wird eher dieser den steuernden Part übernehmen.

Erkennen und nutzen Sie Ihre Möglichkeiten

Mit bestimmten Rollen sind bestimmte Erwartungen an das Gesprächsverhalten verbunden. Doch in jeder Rolle lassen sich Gespräche aktiv gestalten und mit entsprechender Technik gezielt beeinflussen. Der Gestaltungsspielraum ist jedoch je nach Position unterschiedlich groß.

- Machen Sie sich – gerade vor schwierigen Gesprächen – Ihre Rolle, Ihre Position und die Erwartungen Ihres Gesprächspartners an diese Rolle bewusst.
- Versuchen Sie, den Freiraum und die Grenzen Ihrer Rolle möglichst realistisch einzuschätzen: Wie viel Einfluss kön-

nen oder müssen Sie auf das Gespräch nehmen, um seinen Erfolg zu sichern?

Rollenklarheit ermöglicht Ihnen den gezielten Einsatz von Gesprächstechniken. Sie können mit größerer Gelassenheit und Sicherheit auftreten und Ihr Ziel besser im Auge behalten.

Die Beziehung zum Gesprächspartner einschätzen

Wenn Sie eine Person überzeugen möchten, dann müssen Sie sich auf sie einlassen: Was ist das für eine Person? Welchen Horizont und welche Erfahrungen hat sie? Was ist ihr wichtig? Welche Sprache nutzt und versteht sie? Und natürlich auch: Welche Empfindlichkeiten und „Macken“ hat sie? Bei Gesprächen mit Fremden haben die ersten Minuten des Small Talk diese Funktion: Man kommt sich bei harmlosen Themen näher, beobachtet, wie der andere reagiert und bekommt ein Gefühl für ihn. Bei bekannten Personen gehört dieser Check bereits in die Gesprächsvorbereitung.

Machen Sie sich Ihre Gefühle klar

Auch Ihre Gefühle der jeweiligen Person gegenüber sind bei der Gesprächsplanung wichtig. Machen Sie sich klar, was Sie empfinden, wenn Sie an das Gespräch denken. Sind Sie schon im Vorfeld genervt? Haben Sie Angst? Haben Sie keine gute Meinung von Ihrem Gesprächspartner? Wenn ja, ist es gut möglich, dass Ihr untergründiges Gefühl Ihr Verhalten im

Gespräch bestimmt. Dadurch entgleitet Ihnen die Fähigkeit, das Gespräch aktiv und bewusst zu gestalten. Gestehen Sie sich Ihre Gefühle also ein. Dann sind Sie ihnen nicht mehr so stark ausgeliefert, sondern können bewusst entscheiden, wie Sie sich verhalten wollen.

Es gehört zur professionellen Gesprächsführung, eigene Empfindungen und Gefühle wahrzunehmen und ihnen so nicht völlig ausgeliefert zu sein.

Beispiel: Nervige Gesprächspartner



Michael Bohr, Projektmanager, hat einen Gesprächstermin mit Herrn Pfeil, einem Mitarbeiter der Versuchsabteilung. Wenn er an Herrn Pfeil nur denkt, verdreht er innerlich die Augen. Der Mann geht ihm auf die Nerven, er redet seiner Meinung nach ständig, macht sich wichtig und gibt vor, immer wahnsinnig viel zu tun zu haben. Herr Bohr steht unter Druck, weil ein Produkt geändert wurde und jetzt in kürzester Zeit in der Versuchsabteilung noch einmal getestet werden muss. Er muss in dem bevorstehenden Gespräch Herrn Pfeil dazu bewegen, diese Tests vorzuziehen. Er weiß aber, dass dieser ein riesiges Lamento anstimmen wird, dass das nicht geht.

Geht Herr Bohr mit diesem negativen Gefühl in die Unterredung, wird er wahrscheinlich keine tragfähige Beziehung zu Herrn Pfeil aufbauen können und ihn mit seinem Anliegen nicht erreichen. Herr Pfeil wird spüren, dass Herr Bohr ihn ablehnt und ihm nicht entgegen kommen. Warum auch?

So bauen Sie eine Beziehung zum Gesprächspartner auf

Wichtig ist, dass sich Herr Bohr eingesteht: „Der Mann nervt mich.“ Gleichzeitig muss er die Lage richtig einschätzen: „Ich bin auf seine Kooperation angewiesen. Wenn er es ablehnt, die Tests zu machen, kann ich den Termin nicht halten. Ich kann ihn nicht ändern, ich muss ihn so nehmen, wie er ist. Ich muss ihn dazu bringen, mir entgegenzukommen.“ Aber wie?

- Den Gesprächsanfang zum Beziehungsaufbau nutzen:
 - Herr Bohr sollte nicht gleich mit der Tür ins Haus fallen, sondern die Zeit einplanen, sich mit ihm zu unterhalten, sich auf ihn, seine Eigenart und seinen Stil der Gesprächsführung einzulassen.
 - Wenn Herr Bohr die Small-Talk-Phase von vornherein einplant, wird er nicht so genervt sein, wenn Herr Pfeil nach seinem Empfinden „labert“.
 - Herr Pfeil macht sich gerne wichtig und heischt nach Anerkennung. Warum sollte Herr Bohr ihm also nicht entgegenkommen und seine Anerkennung für erbrachte Leistung ausdrücken? Dabei sollte er aber nicht heucheln, sonst wirkt er unglaubwürdig.
- Das Gespräch auf der soliden Basis aufbauen:
Wenn durch sein entgegenkommenderes, akzeptierendes Verhalten eine Beziehung aufgebaut ist, kann Herr Bohr sein Problem ansprechen.

Wichtig für die Gesprächsvorbereitung ist auch die Überlegung, welche Argumente Herrn Pfeil dazu bewegen könnten, die Tests vorzuziehen (siehe Kapitel „Mit Argumenten überzeugen, S. 50 ff.). Aussicht auf Erfolg hat er damit nur dann, wenn er eine ausreichende Beziehungsbasis geschaffen hat.

Grundsätzlich ist es immer ein Zeichen von Professionalität, wenn Sie nicht nur mit Ihnen sympathischen Menschen akzeptable Gesprächsergebnisse erzielen, sondern auch mit Menschen, die für Sie im Umgang eher schwierig sind.

Sprechen Sie Gefühle offen an

In manchen Gesprächssituationen kann es auch sinnvoll sein, das eigene Gefühl direkt anzusprechen.

Beispiel: Ungute Atmosphäre thematisieren



Karin Falter hat bemerkt, dass der Leiter ihres Labors, Hartmut Benn, ihr gegenüber in der letzten Zeit reserviert ist und den Kontakt meidet. Sie weiß nicht, ob er ihr vielleicht ihren heftigeren Diskussionsstil in einem Gespräch kürzlich verübelt oder ob sein Verhalten gar nichts mit ihr zu tun hat. Diese seltsame Atmosphäre ist ihr unangenehm. Sie entschließt sich, in die Offensive zu gehen. Sie verabredet sich mit ihm zum Mittagessen und spricht nach einer Zeit des Small Talks ihr Gefühl an. „Hartmut, ich habe den Eindruck, dass du mir aus dem Weg gehst, überhaupt viel zurückhaltender und kürzer angebunden bist als sonst. Ich frage mich, ob ich dich mit irgendetwas verärgert habe. Oder was ist los?“

Auch wenn Karin Falter die Vorgesetzte von Hartmut Benn ist, spricht sie ihn auf einer kollegialen, gleichberechtigten Ebene an. Sie macht deutlich, dass ihr die gute Beziehung zu

ihm wichtig ist und gibt ihm die Möglichkeit, eventuelle Unstimmigkeiten zu klären.

Die Beziehung prägt den Gesprächsverlauf

Auch wenn dies in unserer scheinbar sachorientierten Berufswelt oft unterschätzt wird, so gilt doch nach wie vor:

Die Beziehung zwischen den Gesprächspartnern ist die Basis, auf der sachliche Probleme gelöst werden. Ist diese Basis gestört, wird es schwierig, ein für beide Seiten befriedigendes Ergebnis im Gespräch zu erzielen.

Für die Gesprächsvorbereitung sind deshalb folgende Fragen wesentlich:

- Mit wem habe ich es hier zu tun?
- Wie steht er zu mir und wie stehe ich zu ihm?
- Welche Auswirkungen hat das auf die Sache?

Die Antworten auf diese Fragen helfen Ihnen, sich auf eventuelle Probleme vorzubereiten und ihnen durch gezielte Maßnahmen entgegenzuwirken.

Der Einfluss von Ort und Zeit

Erinnern Sie sich noch daran, wann Sie Ihren Chef oder Ihre Chefin, Ihren Freund oder Ihre Vermieterin das erste Mal getroffen haben? Wo Sie gesessen oder gestanden haben? Sprachten Sie ungestört? Waren andere dabei oder nicht? Wissen Sie vielleicht sogar noch, welche Kleidung er oder sie trug? Die meisten Menschen speichern den Sachinhalt eines

Gesprächs nicht separat ab, sondern zusammen mit den Informationen zur umgebenden Situation, also Ort und Zeit. Es ist sogar so, dass man sich an Ereignisse, die mit starken sinnlichen oder emotionalen Eindrücken verbunden sind, besser erinnern kann. Auch wenn unsere Aufgabe im beruflichen Feld vorwiegend sachorientiert ist, so haben wir doch unsere Sinne und Emotionen immer „eingeschaltet“.

So fördern oder hemmen Raum und Zeit

Räumliche und zeitliche Faktoren können während eines Gesprächs z.B. einschüchtern, stören, Intimität erzeugen, Wertschätzung signalisieren oder die Arbeitsfähigkeit erhöhen - je nachdem, in welchem Rahmen und zu welcher Zeit das Gespräch stattfindet.

Beispiel: Ungünstige Rahmengestaltung



Der Laborleiter, Herr Benn, bestellt einen seiner Laboranten, Herrn Meier, in sein Büro. Herr Benn sitzt an seinem großen und repräsentativen Schreibtisch in einem hohen, ausladenden Büroleadersessel. Die Fotos seiner Familie stehen auf dem Schreibtisch, sein PC und alles, was er täglich braucht und schätzt, ist in greifbarer Nähe. Herr Meier sitzt in einiger Distanz zu ihm auf der anderen Seite des Schreibtischs auf einem Besucherstuhl. Herr Benn hat viel um die Ohren und überfliegt, während er mit Herrn Meier redet, gleichzeitig noch mit halbem Blick seine Papiere und nimmt zwischenzeitlich auch ein Telefonat an.

Wann eine Umgebung ungeeignet ist

Diese Konstellation macht von Herrn Benns Seite aus ziemlich deutlich: „Ich bin hier der Chef, das ist mein Terrain, hier

kann ich über alles verfügen". Die Hierarchieunterschiede werden durch die räumliche Anordnung der Gesprächspartner sinnlich verstärkt. Geht es nur um eine kurze, formale Klärung eines Sachverhalts oder Termins, mag diese Umgebung keinen wesentlichen Einfluss auf den Verlauf des Gesprächs haben. Wenn Herr Benn jedoch mit seinem Mitarbeiter über problematische Fragen sprechen möchte, sein Know-how nutzen oder mit ihm gemeinsam eine Lösung erarbeiten möchte, ist dieser Rahmen ungeeignet. Selbst wenn Herr Benn ihn ermuntern würde, sich gleichberechtigt einzubringen, würde Herr Meier dies mit großer Wahrscheinlichkeit nicht wirklich tun können. Diese Umgebung verfestigt die Ungleichheit der Gesprächspartner und unterstützt autoritäre Strukturen.

Die passende Umgebung aussuchen

Die Wahl des Raumes und der Sitzordnung sollten Sie deshalb abhängig von Ihrem Gesprächsziel machen. Wollen Sie zusammen ein Projekt durchsprechen und sich fachlich austauschen, ist ein Tisch mit zwei über Eck stehenden (gleichen) Stühlen sinnvoll. So können Sie auch zusammen in Unterlagen schauen und schreiben. Geht es um ein grundsätzliches Gespräch, ist ein komfortables, schönes Umfeld hilfreich: bequeme Sessel, Getränke, Ruhe, eventuell das Ausweichen in eine ganz andere Umgebung. Beide Gesprächspartner sollten auf gleicher Höhe sitzen, sich anschauen können und über die gleichen Dinge verfügen.

Zeitpunkt und Dauer richtig wählen

Wenn Ihnen an einem konstruktiven Gespräch gelegen ist, sollten Sie den Termin mit Ihrem Gesprächspartner gemeinsam vereinbaren. Auch wenn Sie in der Chefposition sind, sollten Sie Mitarbeiter nicht einfach zu einem bestimmten Zeitpunkt wie eine Ware „bestellen“. Eine einfache Form der Wertschätzung ist es, wenn Sie Mitarbeiter fragen, ob der Zeitpunkt passend ist. Ein Gespräch ist inhaltlich immer gefährdet, wenn eine Person zeitlich unter Druck steht oder aus anderen Gründen den Kopf für die Sache nicht frei hat. Geben Sie deshalb Ihrem Gesprächspartner schon bei der Terminvereinbarung eine Orientierung, wie viel Zeit Sie für das Gespräch einplanen. Steht er unter Druck, ist ein Alternativtermin meist die bessere Lösung.

Bedenken Sie: Nebenbeschäftigungen, z. B. Lesen oder sogar Telefonieren wie in unserem Beispiel, sind Signale, die berechtigterweise viele Menschen als Mangel an Wertschätzung interpretieren: „So wichtig, dass ich mich voll auf Sie und unser Thema konzentriere, sind Sie mir nicht.“ Es ist langfristig gesehen für Sie auch zeitlich ökonomischer, sich im Gespräch voll und ganz auf das Gegenüber und die Sache zu konzentrieren.