

Professionelle Gesprächsführung

Grundlagen für konstruktive Gespräche in Beruf und Alltag



Dossier-Themen

Unternehmensführung

Personal

Führung

Erfolg & Karriere

➔ **Kommunikation**

Marketing & Vertrieb

Informatik

Recht, Steuern & Finanzen

Sofort-Nutzen

Sie erfahren:

- dass jede Nachricht unterschiedlich interpretiert werden kann.
- welche Aussagen Sie vermeiden sollten, um erfolgreicher zu kommunizieren.
- dass aktives Zuhören die Basis für Gesprächsführung ist.
- welche Technik Ihrem Gesprächspartner am ehesten gerecht wird.
- dass nicht jedes Gespräch mit vielen Worten geführt werden muss.

Sie können:

- Missverständnisse in der Kommunikation vermeiden.
- die Aussagen Ihrer Gesprächspartner auf verschiedene Weise interpretieren.
- Verständnis für die Position Ihres Gegenübers entwickeln.
- in Gesprächen und Verhandlungen wirkungsvoller argumentieren.
- unterschiedliche Sichtweisen erfolgreich zusammenführen.

Die Autoren



Jan Sentürk

Jan Sentürk war Autor, Trainer und Speaker für Körpersprache und Kommunikation. Er starb im Mai 2012.



Peter Brockmann

Peter Brockmann ist Autor, Trainer und Dozent u. a. für (visuelle) Kommunikation. Seit 2006 ist er als Dozent für das hessische Kultusministerium tätig. Sein aktuelles Seminarprogramm umfasst auch verschiedene Aspekte der Gesprächs-, Moderations- und Präsentationstechnik.

1999 gründeten sie in Kassel die Kommunikationsagentur PS Dialog, die im deutschsprachigen Raum Firmen, Organisationen und kommunale Einrichtungen berät und in verschiedenen Bereichen schult.

Ihre Erfahrungen brachten sie in die dreiteilige Hörbuchreihe «Fachwissen ist uninteressant» mit den Einzelthemen «Grundregeln erfolgreicher Kommunikation», «Professionelle Gesprächsführung» und «Richtig manipulieren» ein.

Im Frühjahr 2012 erschien Jan Sentürks Buch «Schulterblick und Stöckelschuh» zum Thema körpersprachliche Unterschiede zwischen Frauen und Männern, zu dem Peter Brockmann die Fotos beisteuerte.

Gemeinsam entwickelten und produzierten sie den kostenfreien Video-Service «Online-Gestenkoffer», ein in dieser Form einzigartiges Trainingstool. Alle Filme der beiden Staffeln sind bei youtube auf dem Kanal «sentuerk19» gelistet.

Peter Brockmann verfolgt die gemeinsame Idee nun allein weiter. Neben einem Buchprojekt zum Thema «Manipulieren mit PowerPoint» entwickelt er zurzeit ein Blended-Learning-Konzept zu verschiedenen Kommunikationsthemen.

Kontakt

Internet: www.ps-dialog.de

E-Mail: info@ps-dialog.de

Impressum

WEKA Business Dossier

Professionelle Gesprächsführung – Grundlagen für konstruktive Gespräche in Beruf und Alltag

Satz: Dimitri Gabriel
Korrektur: Michelle Schneider Gnehm
Druck: ERNi Druck und Media AG

WEKA Business Media AG
Hermetschloostrasse 77
8048 Zürich
Tel. 044 434 88 34
Fax 044 434 89 99
info@weka.ch
www.weka.ch

1. Auflage 2012

VLB – Titelaufnahme im Verzeichnis Lieferbarer Bücher:
ISBN: 978-3-297-01554-4

© WEKA Business Media AG, Zürich

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werks darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet oder verbreitet werden.

Inhalt

Professionelle Gesprächsführung – Grundlagen für konstruktive Gespräche in Beruf und Alltag

Auf ein Wort – Gesprächsführung und Manipulation	5
Beispiel: Vollständige und fehlerhafte Informationen	6
Grundlagen – Missverständnisse in der Kommunikation	7
Übung: Interpretationen	10
Beispiel: Der Fahrdienst	11
Killersätze und Müllphrasen	12
Beispiel: Das Angebot	13
Wer Ohren hat, zu hören	15
Aktives Zuhören	16
Schweigendes Zuhören	17
Wiederholendes Zuhören	19
Beispiel: Die neue Mitarbeiterin	20
Fragendes Zuhören	22
Formulieren Sie Ihre Aussagen positiv	26
Schlusswort	28
Literaturverzeichnis	29

Auf ein Wort – Gesprächsführung und Manipulation

*Der Standpunkt macht es nicht –
die Art macht es, wie man ihn vertritt.*

Theodor Fontane, dt. Erzähler (1819–1898)

Unterhaltungen, Erörterungen, Diskussionen, Auseinandersetzungen – Gespräche sind etwas Alltägliches. Jeder Mensch, der sich unterhält, führt ein Gespräch, zumindest umgangssprachlich. Doch nur, weil wir reden, heisst dies noch lange nicht, dass wir auch wissen, wie man ein Gespräch professionell *führt*. Denn in diesem Zusammenhang bedeutet Führung, dass man nicht einfach nur etwas erwidert, wenn unser Gesprächspartner etwas sagt, sondern dass man stets sein Ziel im Auge hat, welches man mit dem Gespräch erreichen möchte. Zwar geht es den meisten von uns dabei sicherlich um überwiegend geschäftliche Belange; doch haben wir nicht auch in Gesprächen privater Natur meist die Hoffnung, dass der andere uns versteht, unsere Ansicht akzeptiert oder sich von uns überzeugen lässt? Welches Ziel man auch immer verfolgt: Sobald von professioneller Gesprächsführung die Rede ist, liegt die Vermutung nicht fern, dass stets Manipulation mit im Spiel ist, etwa nach dem Motto: *«Dem anderen Honig ums Maul schmieren, damit der macht, was man will!»*

Zwischen erfolgreicher Gesprächsführung und einer «jemandem Honig ums Maul schmierenden Unterhaltung» liegen jedoch Welten. Zudem ist Manipulation nicht per se etwas Schlechtes. Tatsächlich sind viele Aussagen und Gespräche manipulativ. Das Kind schlägt plötzlich einen freundlicheren Ton an, weil es einen bestimmten Wunsch erfüllt haben will. Der Chef lobt uns und sagt, dass Leute wie wir es sind, die das Geschäft am Laufen halten, *bevor* er uns auf die notwendigen Überstunden wegen der bevorstehenden Messe hinweist. Die Ehefrau bleibt beim Bummeln am Juwelierschaufenster stehen und zeigt uns, welchen Ring sie besonders schön findet. Und der Onkel bringt beim Familientreffen ein Argument nach dem anderen vor, um den anderen Familienmitgliedern seine politische Einstellung möglichst glaubwürdig und überzeugend zu vermitteln.

Diese und zahllose andere Aussagen sind manipulativ, sei es durch die Wortwahl, den Tonfall, den Umfang an Informationen, die man weitergibt oder weglässt, und die Zielsetzung, die mit einem Gespräch verfolgt wird. Will nicht jeder Argumentierende mit seiner Meinung überzeugen? Will nicht jeder Verkäufer sein Produkt verkaufen und stellt es deshalb möglichst positiv dar? Sind wir nicht alle gern im Recht – wenn gewiss auch nicht um jeden Preis? Manipulation ist nur dann schlecht, wenn sie böswillig gegen andere eingesetzt wird, wenn sie mit Mitteln der Blendung, dem Über- oder Untertreiben oder mit Unwahrheiten arbeitet. Im positiven Sinne jedoch hat sie den Vorteil aller Parteien zum Ziel, will motivieren und nutzbringend überzeugen. Deshalb lohnt es sich auch, sein Anliegen mittels professioneller Gesprächstechniken möglichst schmackhaft und appetitlich darzustellen. Letztlich erreicht man auf diese Weise für beide Seiten Vorteile – was sollte dagegen einzuwenden sein?

Kommunikations- und Gesprächsmethoden allein wegen ihres *Potenzials* zur (negativen) Manipulation abzulehnen, wäre unsinnig. Ebenso, wie es unsinnig wäre, Autos abzulehnen, da einige Menschen damit in Unfälle verwickelt werden. Entscheidend ist, wie bei allem, stets der bewusste und verantwortungsvolle Umgang.



Klassisches Sender-Empfänger-Modell aus der Kommunikationsforschung

In der Kommunikationsforschung hat sich das Sender-Empfänger-Modell als Grundlage etabliert: Ein «Sender» kodiert eine Information und teilt diese dem «Empfänger» mit. Der «Empfänger» dekodiert diese Nachricht und interpretiert sie. Kodieren/dekodieren bedeutet in diesem Zusammenhang, dass die Information z.B. in eine verbale oder schriftliche Form gebracht (kodiert) und vom Empfänger gehört bzw. gelesen (dekodiert) wird.

Wichtig zu wissen und zu beachten ist, dass der Empfänger eine Botschaft nicht zwangsläufig nach dem gleichen Muster dekodiert, wie sie vom Sender kodiert wurde. Es kann zu Missverständnissen und komplettem Nichtverstehen kommen. Sprechen Sender und Empfänger unterschiedliche Sprachen, werden sie sich nicht verstehen. Der Empfänger wird die Nachricht nicht korrekt dekodieren können. Folgendes Buchstabenbeispiel soll die möglichen Quellen für Missverständnisse verdeutlichen:

Beispiel: Vollständige und fehlerhafte Informationen



P, U, S, T, E, L
Vom Sender beabsichtigte Kodierung
PUSTEL

Lückenhafte Dekodierung durch den Empfänger
PUSTE

Falsche Dekodierung durch den Empfänger
STULPE

Falsche und lückenhafte Dekodierung durch den Empfänger
TULPE

Was in dem bekannten Spiel «Stille Post» die Basis für den Spass und den Unterhaltungswert bildet, nämlich die ungewollte, aber dennoch meist hanebüchene Verfälschung einer Grundaussage während der Weitergabe von Ohr zu Ohr, geschieht – wenn auch nicht ganz so offensichtlich – in unserer täglichen Kommunikation.