

Bruno Frischherz · Sascha Demarmels
Adrian Aebi · Sylvia Bendel Larcher

Erfolgreiche Gespräche

vorbereiten – führen – auswerten

2. Auflage



Bruno Frischherz · Sascha Demarmels
Adrian Aebi · Sylvia Bendel Larcher

Erfolgreiche Gespräche

vorbereiten – führen – auswerten

2. Auflage

Versus · Zürich

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2017 Versus Verlag AG, Zürich

Weitere Informationen zu Büchern aus dem Versus Verlag unter www.versus.ch

Umschlagbild und Kapitelillustrationen: Daniela Cassano · La Morra

Satz und Herstellung: Versus Verlag · Zürich

Druck: Comunecazione · Bra

Printed in Italy

ISBN 978-3-03909-248-2 (Print)

ISBN 978-3-03909-754-8 (E-Book)

Vorwort und Dank

Vorwort zur zweiten Auflage Unser Gesprächsführungsbuch hat sich in der Praxis gut bewährt. Diese zweite Auflage ist ein Nachdruck, bei dem lediglich einzelne Fehler korrigiert wurden.

Luzern, Februar 2017

Bruno Frischherz, Sascha Demarmels,
Adrian Aebi, Sylvia Bendel Larcher

Vorwort zur ersten Auflage Wir – die Autorinnen und Autoren dieses Buches – unterrichten seit vielen Jahren an der Hochschule Luzern – Wirtschaft Themen aus den Bereichen «Reden und Präsentieren» und «Gesprächsführung». Ursprünglich wollten wir alle mündlichen Kompetenzen, die heute in einem professionellen Kontext notwendig sind, in einem einzigen Lehrbuch beschreiben. Schnell haben wir aber gemerkt, dass dieses Buch zu umfangreich würde. Zusammen mit dem Verlag haben wir uns deshalb entschlossen, die Themen auf zwei Bücher zu verteilen, die beide auf einer gemeinsamen inhaltlichen und didaktischen Konzeption beruhen. Das erste Buch ist im Herbst 2011 unter dem Titel «Wirkungsvolle Reden und Präsentationen» erschienen, und wir freuen uns nun, dass auch das zweite Buch publiziert ist. Beide Bücher bieten eine theoretisch fundierte und gleichzeitig praktisch ausgerichtete Einführung in die professionelle mündliche Kommunikation.

Zwei Jahre lang haben wir an den Skripten gefeilt und die Inhalte nicht nur auf unsere Studierenden zugeschnitten, sondern auch auf alle,

die sich praktische Fähigkeiten der Gesprächsführung für die professionelle Kommunikation im Selbststudium aneignen wollen. Dabei haben wir die Beispiele und Übungen so weit wie möglich dem Wirtschaftskontext angepasst.

Möglich wurde dieses Projekt durch die großzügige Förderung der Hochschule Luzern Wirtschaft, wofür wir uns herzlich bedanken. Besonderer Dank geht dabei an Pius Muff, Leiter des Bachelor-Studienganges «Business Administration».

Dank geht auch an unsere Kolleginnen und Kollegen der Fachgruppe «Kommunikation Deutsch»: Daniel Albert, Katrin Burkhalter, Martin Businger, Esther Galliker, Jacqueline Holzer, Markus Ineichen, Urs Jecker, Sonja Kolberg Kürtös, Beate Kossmann, Vinzenz Rast, Elisabeth Zurgilgen sowie Romy Günthart. Sie sind uns mit inhaltlichen Anregungen zur Seite gestanden, haben die Skripte mit ihren Lerngruppen erprobt und uns konstruktive Kritik zu Inhalt und Struktur des Manuskriptes geliefert.

Danken möchten wir ebenfalls unseren Studierenden, dass sie sich auf die Arbeit mit dem Gesprächsführungsskript eingelassen haben. Auch von ihnen haben wir zahlreiche Feedbacks erhalten, die uns in unserer Arbeit weitergebracht haben.

Wir wünschen den Leserinnen und Lesern viel Spaß und Erfolg mit unserem Lehr- und Arbeitsbuch!

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	Konzept und Ziele des Buches	11
Kapitel 1	Trainingskonzept für Gespräche	13
	1.1 Gesprächstraining	13
	1.1.1 Phasen des Gesprächstrainings	13
	1.1.2 Rollenspiele und echte Gespräche	15
	1.2 Vorbereitung eines Gesprächs	16
	1.3 Auswertung eines Gesprächs	19
	1.3.1 Bewertungskriterien für Gespräche	19
	1.3.2 Formen von Feedback	20
	1.3.3 Feedback-Regeln	21
	1.4 Übungen	23
Kapitel 2	Grundlagen und Modelle	27
	2.1 Zum Begriff des Gesprächs	27
	2.2 Die vier Seiten einer Nachricht	28
	2.2.1 Das Kommunikationsquadrat	28
	2.2.2 Feedback in der zwischenmenschlichen Kommunikation	30
	2.2.3 Teufelskreis von Verhaltensweisen	31
	2.3 Das dynamische Interaktionsmodell	34
	2.3.1 Die dialogische Struktur der Interaktion	34
	2.3.2 Typisierungen und Routinen	35
	2.3.3 Interaktion als Gesprächsmuster	36
	2.4 Das integrale Kommunikationsmodell	41
	2.4.1 Das TEA-Modell der Person	41
	2.4.2 Wahrnehmungspositionen	42
	2.4.3 Die vier Quadranten der Kommunikation	44
	2.4.4 Das TEA-Modell der Kommunikation	47
	2.5 Übungen	50

Kapitel 3	Gesprächssituation	55
	3.1 Gespräche im beruflichen Kontext	55
	3.1.1 Situation und Kontext	55
	3.1.2 Kommunikation in Organisationen	56
	3.1.3 Teamorganisation	58
	3.2 Gesprächsteilnehmende	59
	3.2.1 Ziele der Gesprächsteilnehmenden	59
	3.2.2 Rollen der Gesprächsteilnehmenden	60
	3.2.3 Merkmale der Gesprächsteilnehmenden	61
	3.3 Interkulturelle Kommunikation	62
	3.4 Frauen und Männer als Gesprächsteilnehmende	63
	3.5 Übungen	65
Kapitel 4	Formen des Gesprächs	67
	4.1 Gesprächsformen	67
	4.2 Sachorientierte Gespräche	68
	4.2.1 Die Sitzung	68
	4.2.2 Der Workshop	70
	4.2.3 Die Diskussion	71
	4.2.4 Die Verhandlung	72
	4.2.5 Das Verkaufsgespräch	76
	4.2.6 Das Beschwerdegespräch	78
	4.3 Personenorientierte Gespräche	80
	4.3.1 Das Bewerbungsgespräch	80
	4.3.2 Das Mitarbeitendengespräch	82
	4.3.3 Das Kritikgespräch	83
	4.4 Beziehungsorientierte Gespräche	85
	4.4.1 Das informelle Gespräch	85
	4.4.2 Das Konfliktgespräch	85
	4.5 Übungen	88
Kapitel 5	Interaktion im Gespräch	91
	5.1 Analysebeispiel: Ein Servicegespräch	91
	5.2 Gliederung von Gesprächen	94
	5.3 Gliederungssignale	96
	5.4 Sprecherwechsel	97
	5.5 Hörsignale und Rückmeldeverhalten	99
	5.6 Übungen	101
Kapitel 6	Gesprächsleitung	105
	6.1 Aufgaben der Gesprächsleitung	105
	6.2 Zielformulierungen	107
	6.3 Fragetechnik	107

6.4	Konflikte und Störungen	109
6.4.1	Rollenkonflikte	109
6.4.2	Vielredende und Schweigende	110
6.5	Dokumentation eines Gesprächs	111
6.6	Übungen	112
Kapitel 7	Gesprächstechniken	117
7.1	Die Kunst der Gesprächsführung	117
7.1.1	Konversationsmaximen	118
7.1.2	Höflichkeit	119
7.1.3	Direkter und indirekter Gesprächsstil	119
7.1.4	Verbale Gewalt	120
7.2	Kooperative Techniken	120
7.2.1	Aktives Zuhören	121
7.2.2	Ich-Aussagen	121
7.2.3	Einholen von Rückmeldungen	122
7.2.4	Formulieren von Einwänden	123
7.2.5	Weichmacher	124
7.3	Aggressive Techniken	125
7.3.1	Killerphrasen	125
7.3.2	Gegenangriffe	125
7.4	Übungen	127
Kapitel 8	Medien und Visualisierung	131
8.1	Moderationstechnik	131
8.1.1	Aufgaben der Moderierenden	131
8.1.2	Moderationsplan	132
8.1.3	Visualisierungen als Moderationstechniken	133
8.2	Elektronische Medien	137
8.2.1	Hilfsmittel für Online-Gespräche	138
8.2.2	Chancen und Gefahren	139
8.3	Übungen	140
	Anhang	143
A1	Vorbereitungsschema für Gespräche	144
A2	Checkliste: Vorbereitung eines Gesprächs	145
A3	Beobachtungs- und Bewertungsraster für Gespräche	146
A4	Lösungshinweise zu den Übungen	148
A5	Glossar	158
A6	Literaturverzeichnis	161
A7	Weblinks	163
	Stichwortverzeichnis	165
	Autorinnen und Autoren	171

Einleitung

Konzept und Ziele des Buches

Erfolgreiche Gespräche zu führen, gehört heute zu den Schlüsselqualifikationen im professionellen Alltag. Wie aber kann man Gespräche so vorbereiten und führen, dass sie gelingen? Das vorliegende Lehr- und Arbeitsbuch richtet sich einerseits an Studierende von Fachhochschulen und Universitäten in einem praxisnahen Unterricht. Andererseits sind damit auch Praktikerinnen und Praktiker aus Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Technik angesprochen, die im Selbststudium ihre Gesprächsführung verbessern und verfeinern wollen. Es handelt sich um eine praktisch ausgerichtete und theoretisch fundierte Einführung mit einem ganz konkreten Ziel: Wer das Buch durchgearbeitet hat, kann effektive Gespräche führen und versteht darüber hinaus, warum diese Gespräche erfolgreich sind. Im Zentrum steht darum die Vermittlung von praktischen Umsetzungsstrategien.

Der Aufbau des Buches folgt einer inneren Logik, welche das Vorgehen bei der Planung eines Gesprächs widerspiegelt. Die Kapitel können aber grundsätzlich auch in einer anderen Reihenfolge gelesen werden, das heißt, sie bilden je eine abgeschlossene Einheit. Das Buch kann darum auch nur auszugsweise bearbeitet oder als Nachschlagewerk verwendet werden. Es gliedert sich in folgende Themen:

1. Trainingskonzept für Gespräche
2. Kommunikationsmodelle
3. Elemente der Gesprächssituation
4. Formen des Gesprächs
5. Interaktionsmuster und Gliederung von Gesprächen
6. Aufgaben und Techniken der Gesprächsleitung
7. Kooperative und aggressive Gesprächstechniken
8. Technische Hilfsmittel und Visualisierungen

Übungen Zahlreiche praktische Übungen runden jedes Kapitel ab. Im Anhang finden sich teilweise Lösungsvorschläge zu den Aufgabenstellungen. Ein Gesprächstraining verlangt nach der Interaktion mit anderen Gesprächsteilnehmenden. Gesprächssituationen finden sich aber leicht im beruflichen oder privaten Alltag, auch wenn man dieses Buch im Selbststudium durcharbeitet.

Anhang Im Anhang finden sich weitere Instrumente für die Gesprächsführung in der Praxis, beispielsweise ein Vorbereitungsschema mit Checkliste, ein Raster für die Beobachtung und Bewertung, mit dem man sich selber stetig verbessern kann, und Weblinks mit Quellen zu weiteren Informationen und praktischen Beispielen.

Leserinnen und Leser, die bereits das Buch «Wirkungsvolle Reden und Präsentationen» gelesen haben, können das Kapitel 1 überfliegen, da es die gleiche Systematik vorstellt, die sowohl dem Rhetorikbuch als auch dem vorliegenden Gesprächsführungsbuch zugrunde liegt. Zudem wird das Kommunikationsmodell von Schulz von Thun im Abschnitt 2.2 nochmals vorgestellt, da es auch für die Analyse von Gesprächen eine nützliche Grundlage darstellt.

Kapitel 1

Trainingskonzept für Gespräche

Gute Vorbereitung ist alles

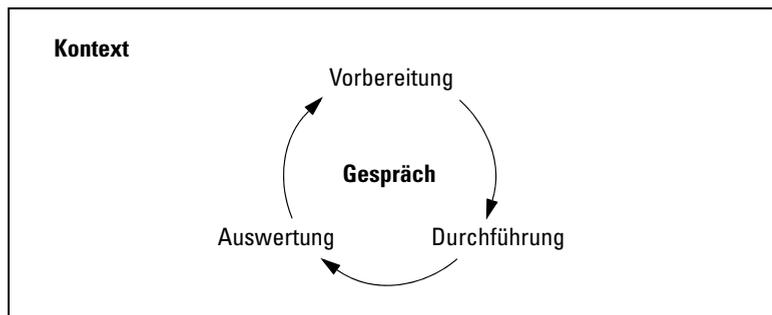
Dieses Kapitel zeigt, wie man Gesprächskompetenzen durch reale oder simulierte Gespräche trainieren kann. Es stellt konkrete Hilfsmittel für die Vorbereitung und die Auswertung von Gesprächen zur Verfügung. Das Kapitel bietet zudem einen Überblick über die verschiedenen Teilaspekte eines Gesprächs, die gleichzeitig auch den Kapiteln dieses Buches entsprechen.

1.1	Gesprächstraining
1.1.1	Phasen des Gesprächstrainings

Konzept von
Kommunikation

Ist Kommunizieren überhaupt lehr- und lernbar? Die Antwort auf diese Frage hängt davon ab, von welchem Konzept von Kommunikation man ausgeht. Betrachtet man die Art zu kommunizieren als Ausdruck der Persönlichkeit oder des Charakters, dann ist eine Verbesserung der Kommunikation an eine Veränderung der Persönlichkeit gebunden und damit kaum lehr- und lernbar. Betrachtet man Kommunikation hingegen als reines Instrument zur Informationsübermittlung, als gezielten Ein-

- satz sprachlicher Techniken, dann lässt sich gute Kommunikation effizient trainieren.
- Gesprächstechniken** Es gibt Gesprächstechniken, die man einfach erlernen und rasch anwenden kann, zum Beispiel der zweckmäßige Aufbau eines Gesprächs, die Anwendung bestimmter Höflichkeitsformen, der Einsatz gezielter Fragen. All das, was die wirklich gewandte Gesprächsleitung oder die teamfähigen Gesprächsteilnehmenden ausmacht, ist aber so eng an die persönlichen Einstellungen und Gewohnheiten gebunden, dass das Kommunikationsverhalten nicht ohne Einbezug der Person trainiert werden kann.
- Trainingskonzept** Grundsätzlich ist es möglich und oft zweckmäßig, sich selber zu trainieren und Gesprächssituationen bewusst als Trainingssituationen wahrzunehmen. Ein sinnvolles Trainingskonzept umfasst die drei Phasen Vorbereitung, Durchführung und Auswertung in einem möglichst realistischen Kontext (vgl. ► Abb. 1).



▲ Abb. 1 Phasen des Gesprächstrainings

- Vorbereitung** 1. Die Vorbereitung umfasst einerseits die Planung des Gesprächs selber, zusätzlich aber auch die Auswahl des Trainingsfokus. Wichtige Überlegungen zur Vorbereitung eines Gesprächs beinhalten Fragen nach der Situation (Ort, Zeit, Dauer, Teilnehmende), nach Thema und Zielen und daraus abgeleitet nach dem geeigneten Aufbau des Gesprächs. Ein Vorbereitungsschema kann diese Überlegungen gezielt unterstützen (vgl. Anhang A1). Meist ist es zweckmäßig, nur bestimmte Teilaspekte eines Gesprächs für ein Training auszuwählen und diese vertieft vorzubereiten und auszuwerten. Dabei hilft die Checkliste für die Vorbereitung von Gesprächen (vgl. Anhang A2).
- Durchführung** 2. Bei der Durchführung kann es sich um echte oder simulierte Gespräche in einem Training handeln. Während des Gesprächs sollten die ausgewählten Aspekte des Gesprächs gezielt beobachtet werden. Auch Audio- oder Videoaufzeichnungen helfen dabei.

- Auswertung 3. Die Auswertung geschieht am besten in zwei Schritten, einem beschreibenden Schritt und einem bewertenden Schritt. Bei der Analyse eines Gesprächs wird zunächst nur beschrieben, wie es realisiert wurde. Dabei sind das Beobachtungs- und Bewertungsraster (vgl. Anhang A3) und die verschiedenen Formen von Feedback hilfreich (vgl. Abschnitt 1.3.2). In einem zweiten Schritt wird das Verhalten der Gesprächsleitung und der Teilnehmenden bewertet und reflektiert. Zum Schluss setzen sich die Teilnehmenden wieder neue Ziele für das nächste Gespräch.

1.1.2	Rollenspiele und echte Gespräche
--------------	---

- Rollenspiele** In vielen Kommunikationstrainings sind Rollenspiele die zentrale Methode. Rollenspiele sind aber problematisch, wenn sie nicht sehr überlegt eingesetzt werden. Untersuchungen haben gezeigt, dass sich Rollenspiele und natürliche Gespräche erheblich voneinander unterscheiden. Dafür gibt es verschiedene Gründe. Der wichtigste Grund ist wohl, dass das Ziel bei einem Rollenspiel ein anderes ist als bei einem richtigen Gespräch: Die Teilnehmenden wollen beispielsweise nicht etwas kaufen oder verkaufen, sondern das Rollenspiel hinter sich bringen. Zudem richten sich die Spielenden oft auf das Publikum statt auf die Gesprächsteilnehmenden aus. Es kommt zu Showeinlagen, Gelächern, Seitengesprächen. Außerdem werden die Gespräche meistens vorbereitet und wirken auch so: Die Teilnehmenden liefern sich quasi gegenseitig die Stichworte. Die Folge sind sogenannte «Artefakte» im Gespräch, also künstlich erzeugte Phänomene. Die Teilnehmenden zeigen Verhaltensweisen, die sie im Berufsalltag nicht zeigen. (Brons-Albert, 1994, S. 105ff.; Fiehler & Schmitt, 2004, S. 113ff.)
- Ziel**
- Besprechung** Bei der Besprechung von Rollenspielen tauchen weitere Probleme auf: Anstatt den Teilnehmenden zu mehr Flexibilität zu raten, gibt ihnen die Kursleitung oft starre Normen mit auf den Weg: «*So müssen Sie das machen*», «*An der Stelle müssen Sie folgende Frage stellen*». Oft reitet sie auf Details herum und kritisiert einzelne Formulierungen wie beispielsweise «*Warum sagen Sie <ich könnte> anstatt <ich werde>?*». Oder sie schreibt bestimmte Formulierungen wörtlich vor: «*Hier müssen Sie <Das mache ich gerne für Sie!> sagen.*» Das Gesprächsverhalten als Ganzes gerät dann aus dem Blick. Ein weiteres Problem ist der mangelhafte Transfer: Oft wird nicht thematisiert, inwieweit sich die Erkenntnisse aus dem Rollenspiel im Berufsalltag konkret umsetzen lassen.

Trotz der geäußerten Bedenken sind Rollenspiele sinnvoll und können für das Gesprächstraining nutzbar gemacht werden. Als Erstes müssen die Teilnehmenden verstehen, was sie mit dem Rollenspiel überhaupt erreichen wollen. Mögliche Ziele sind:

- Mögliche Ziele
1. Erleben: Die Teilnehmenden sollen beobachten und thematisieren, wie sie sich in Situationen wie der gespielten fühlen (z.B. in Mitarbeitenden- oder Konfliktgesprächen).
 2. Verhalten: Die Beteiligten sollen auf Video sehen und diskutieren, wie sie sich in Situationen wie der gespielten verbal und nonverbal verhalten und wie sie wirken (z.B. in Kundengesprächen oder in Teamsitzungen).
 3. Ausprobieren: Die Beteiligten sollen im Spiel ein neues, anderes Verhalten ausprobieren (z.B. in Verkaufsgesprächen).

Organisation

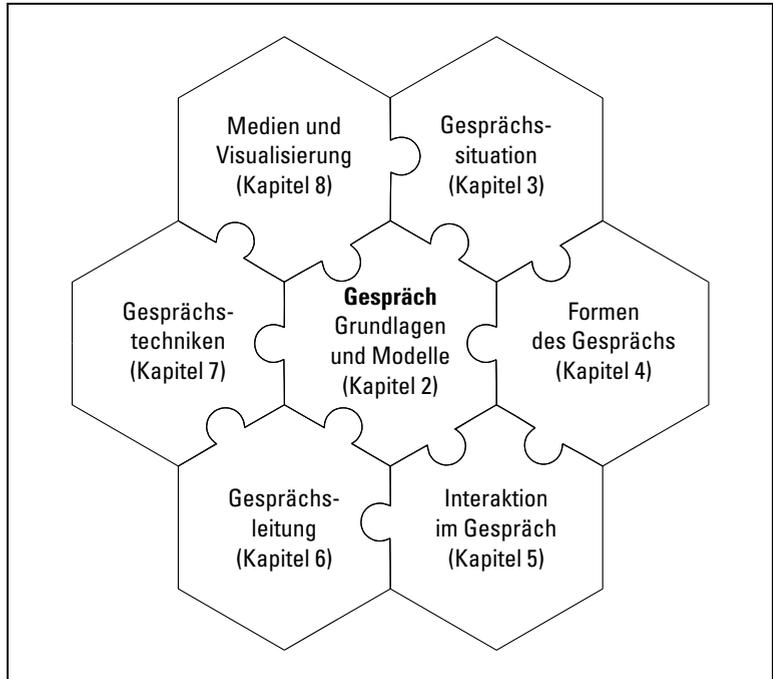
Eine gute Organisation des Rollenspiels kann helfen, dem künstlichen Verhalten ein Stück weit vorzubeugen. Zunächst schafft man für Rollenspiele eine möglichst echte Umgebung: Büroeinrichtung, Telefon, Agenda, Fotos auf dem Schreibtisch, Computer, Unterlagen. Auch alltägliche Störungen wie Telefongeklingel oder Baustellenlärm gehören dazu. Die Teilnehmenden sollen aus verschiedenen Themen und Gesprächssituationen auswählen können. Am besten ist es, selbst erlebte oder tatsächlich geschehene Ereignisse zu spielen. Die Kursleitung gibt dabei nur globale Regieanweisungen, den Rest ergänzen die Teilnehmenden selber. Diese sollen möglichst sich selber spielen und nicht erfundene Personen.

1.2 Vorbereitung eines Gesprächs

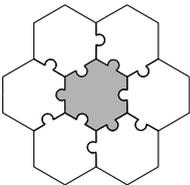
Teilaspekte eines Gesprächs

Das vorliegende Buch zur Gesprächsführung basiert auf einem Modell mit sieben Teilaspekten eines Gesprächs, die eng miteinander verbunden sind. Die Teilaspekte werden hier als Puzzleteile dargestellt und lassen sich sowohl bei der Vorbereitung als auch bei der Auswertung einsetzen (vgl. ► Abb. 2).

Die Teilaspekte werden nun kurz in Form einer Checkliste für die Vorbereitung eines Gesprächs vorgestellt und danach in den einzelnen Kapiteln erläutert.



▲ Abb. 2 Vorbereitung eines Gesprächs – ein Puzzle

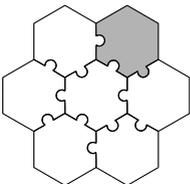


Grundlagen und Modelle

Kommunikationsmodelle helfen, die wichtigsten Elemente eines Gesprächs zu identifizieren und unterschiedliche Aspekte zu analysieren. Zudem helfen sie, ein gemeinsames Vokabular zu entwickeln, um über Kommunikation nachzudenken und zu sprechen.

Checkliste:

- Kenne ich Modelle zur Analyse von Kommunikationssituationen?
- Kann ich theoretische Begriffe auf konkrete Gesprächssituationen anwenden?

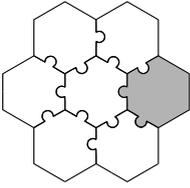


Gesprächssituation

Zu einem Gespräch gehören Teilnehmende in einer konkreten Situation. Es ist die Aufgabe der Gesprächsleitung, die Ziele zweckmäßig festzulegen und das Gespräch zielgerichtet zu steuern. Zur Gesprächssituation gehören zudem Ort, Zeit und Kontext.

Checkliste:

- Welches ist der Anlass des Gesprächs?
- Was ist das Ziel des Gesprächs?
- Wer sind die Gesprächsteilnehmenden?
- Wie viel Zeit steht zur Verfügung?

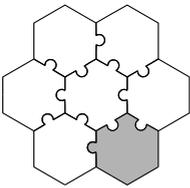


Formen des Gesprächs

Die Form des Gesprächs hängt meist direkt von seinem Zweck ab. Es lassen sich grob drei Gesprächsformen unterscheiden: sachorientierte Gespräche, personenorientierte Gespräche und beziehungsorientierte Gespräche. Von der Gesprächsform hängt dann der Aufbau des Gesprächs ab.

Checkliste:

- Welches sind die Besonderheiten des geplanten Gesprächs?
- Wie steige ich in das Gespräch ein?
- Wie gliedere ich den Hauptteil des Gesprächs?
- Wie schließe ich das Gespräch ab?

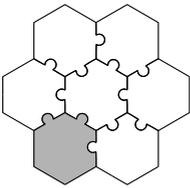


Interaktion

Die Interaktion ergibt sich aus dem Verhalten der Gesprächspartner vor dem Hintergrund ihrer Rollen innerhalb der Organisation. Das Gesprächsverhalten ist nicht immer bewusst und gerade deshalb sehr aufschlussreich.

Checkliste:

- Wie organisiere ich das Rederecht?
- Wie initiiere ich die wichtigsten Themen?

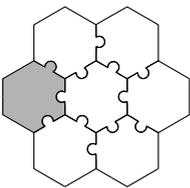


Gesprächsleitung

Die Gesprächsleitung plant den Ablauf des Gesprächs. Ihre Aufgabe ist es, das Gespräch zielstrebig zu steuern, Störungen zu beheben und Konflikte zu lösen. Je nach Gespräch muss das Ergebnis auch dokumentiert werden.

Checkliste:

- Welche Fragen setze ich ein?
- Welche Techniken der Konfliktlösung setze ich ein?
- Wie dokumentiere ich das Ergebnis des Gesprächs?



Gesprächstechniken

Gesprächstechniken helfen, das eigene Verhalten in bestimmten Gesprächssituationen zu planen und zu kontrollieren. Dazu gehören beispielsweise aktives Zuhören, Ich-Aussagen, Frageformen, Feedback oder die Reaktion auf aggressives Gesprächsverhalten.

Checkliste:

- Welche kooperativen Gesprächstechniken setze ich ein?
- Wie reagiere ich auf aggressive Techniken?