

Die Zeitschrift
für mittelständische
Unternehmer und
Führungskräfte

HelfRecht
methodik 1/2011

**Deutschland 2030:
Wie wir in Zukunft
leben und arbeiten**

**Der ehrbare Kaufmann:
Wie das alte Leitbild
Ihr Geschäft beflügelt**

**Kontrollierter Stress:
Wie Sie unter Druck
fit und belastbar bleiben**

**Verkaufsgespräch:
Wie Sie Einwände des
Kunden aktiv nutzen**



Strategien für gute Gespräche

Moderne Führung ist geprägt von einer partnerschaftlichen Kommunikation. Im Umgang mit ihren Mitarbeitern brauchen Unternehmer und Führungskräfte deshalb vor allem kommunikative Kompetenz.

Grundregeln für die Gesprächsführung

- Formulieren Sie Ihre Sätze klar und deutlich.
- Sprechen Sie in „Ich“-Botschaften: Sagen Sie was Sie möchten, was Ihnen wichtig ist.
- Hören Sie dem Anderen aktiv zu.
- Nehmen Sie sich Zeit für Ihr Gespräch.
- Bringen Sie Ihrem Gesprächspartner eine positive Wertschätzung entgegen.
- Fragen Sie nach, wenn Sie etwas nicht verstanden haben.
- Achten Sie auf Ihre Körpersprache.
- Nehmen Sie die Emotionen des Anderen wahr.
- Fassen Sie die Gesprächsergebnisse noch einmal zusammen.

Führungsstile mit Kommandotönen und Rambo-Allüren sind von gestern. Heute ist soziale Kompetenz gefragt. Vorausgesetzt wird insbesondere eine gute Kommunikationsfähigkeit. Selbstbewusst zu kommunizieren heißt – gerade in schwierigen Situationen – „ja“ sagen zu können mit aller Konsequenz und „nein“ sagen zu können, ohne Angst vor negativen Folgen zu haben.

Die Rolle, in der Sie sich selbst und Ihre Mitarbeitenden sehen, ist ein wichtiger Schlüssel zur Einschätzung der Kommunikationssituation in Ihrem Betrieb. Machen Sie den Test und fragen Sie sich einmal:

- In welcher Rolle (Vater/Mutter, Ehemann/Ehefrau, Sohn/Tochter, ...) können Sie „nein“ sagen? Wie ist es, „nein“ zu sagen in der Rolle als Unternehmer oder Führungskraft?
- Warum fällt es Ihnen manchmal so schwer, „nein“ zu sagen?
- Fragen Sie sich manchmal auch, wer da alles in Ihnen spricht?
- Wer erlaubt es Ihnen, „nein“ zu sagen, und wer verbietet es Ihnen?



von Marcel Ernst

Bei diesen Fragen wird schnell deutlich, dass Kommunikation nicht nur ein wichtiges, sondern auch ein sehr individuelles Thema ist. Beate Görlich, Trainerin und Beraterin im Bereich Office-Management, bittet deshalb die Teilnehmer ihrer Seminare zu Beginn, sich an ein erfolgreiches Gespräch und an ein schwieriges Gespräch zu erinnern. Es geht um die eigene Rolle und um die Wahrnehmung, warum dieses bestimmte Gespräch gut oder weniger gut verlaufen ist. Denn Kommunikation besteht vor allem aus Informationen, Botschaften, Interaktion und deren Wechselwirkung.

Das Problem in der Praxis: Botschaften sind vieldeutig und werden unterschiedlich interpretiert. Häufig kommt es im Berufsalltag zu Missverständnissen, da die Beteiligten Informationsdefizite haben, sich nicht zuständig fühlen und auf unterschiedlichen Ebenen miteinander sprechen. Und dann wären da noch die Emotionen. In schwierigen Gesprächen fühlen sich viele persönlich angegriffen, nicht ernst genommen und gekränkt. Ob am Telefon, in E-Mails oder in persönlichen Gesprächen – wichtig ist: Der Ton macht die Musik. Lautstärke und Aggressivität führen kaum zum Erfolg.

Zum Thema Interaktion und Interpretation noch ein Beispiel aus dem Büroalltag: Sie teilen dem IT-Verantwortlichen mit, dass Sie mit der neuen Software nicht zurechtkommen. Nun gibt es vier Möglichkeiten, wie der Kollege/die Kollegin diese Botschaft aufnimmt und reagiert:

1. Sachinhalt: „Dann gehen wir erst einmal systematisch vor. Wo hakt es denn?“
2. Beziehung: „Sie scheinen ja ganz schön sauer auf das Programm zu sein.“
3. Selbstoffenbarung: „Ich habe auch meine Schwierigkeiten.“
4. Appell: „Sie müssen einfach genauer hinsehen.“

Auf Augenhöhe kommunizieren

Grundsätzlich gilt für effektive Kommunikation: Gespräche sollten immer partnerschaftlich geführt werden. Stellen Sie sich eine Wippe vor und versuchen Sie, diese möglichst in Balance zu bringen. Eine wichtige Voraussetzung dafür ist, dass Sie und Ihr Gesprächspartner nicht das Selbstwertgefühl des jeweils anderen ins Ungleichgewicht bringen, sondern auf Augenhöhe kommunizieren: Hören Sie aktiv zu, vermeiden Sie Gesprächsstörer, nehmen Sie sich Zeit und denken Sie sich in den Anderen hinein – all das sind entscheidende Faktoren einer erfolgreichen und guten Kommunikation. Seien Sie nicht sparsam mit Fragen. Stellen Sie vor allem offene Fragen, also solche, auf die der Gefragte mehr antworten muss als nur „ja“ oder „nein“. Und vermeiden Sie provokante „Stichel“-Fragen. Dadurch nehmen Sie Ihren Gesprächspartner ernst und zeigen ihm Ihre Wertschätzung.

Wenn Sie Ihr Gespräch schon im Voraus systematisch strukturieren, fällt es Ihnen leichter, sich auf Ihren Gesprächspartner einzulassen. Machen Sie sich immer Folgendes klar: Um was geht es in dem Gespräch? Was will ich erreichen? Was muss ich mindestens erreichen? Was ist in jedem Fall zu vermeiden? Wichtig bei der Vorbereitung auch die Rahmenbedingungen des Gesprächs: Wann? Wo? Wie? Wer? Ein Ideal-Gespräch besteht aus fünf Phasen, die Sie

sich zuvor bewusst machen und gedanklich durchspielen sollten: Einleitung, Information, Verhandlung, Entscheidung, Abschluss.

Bereiten Sie Ihr Gespräch im Anschluss nach, um aus den Erfahrungen für das nächste Gespräch zu lernen: Wie zufrieden waren Sie? Haben Sie Ihre Ziele erreicht? Wenn nein, warum nicht? Welche Verbesserungen gibt es? Was sind Ihre Ziele für das nächste Gespräch?

Vielleicht haben Sie sich auch schon vor schwierigen Gesprächen gedrückt. Aber warum empfinden wir ein Gespräch als problematisch? Es gibt vier Typen von Problemgesprächen: 1. Konfliktgespräche, 2. Kritikgespräche, 3. Schlichtungsgespräche und 4. Beschwerdegespräche. Für solche Gespräche ist eine systematische Vorbereitung besonders hilfreich. Jedes Problemgespräch sollte eine Rückschau und eine Vorschau enthalten. Der Ablauf besteht idealerweise aus folgenden sieben Schritten: 1. Gesprächseinleitung, 2. Problemdefinition, 3. Problemdiskussion, 4. Lösungsversuche, 5. Vereinbarungen, 6. Umsetzung und 7. Gesprächsabschluss.

Unbehagen und Angst bereiten vor allem die Gespräche, in denen Sie eigentlich „nein“ sagen wollen, sich aber vor der Reaktion Ihres Gesprächspartners und möglichen negativen Konsequenzen für Ihre Rolle als Führungskraft und Manager fürchten. Daher ist es wichtig, Strategien fürs „Nein“-Sagen zu entwickeln. Denn Sie wollen ja „nein“ sagen, ohne zu verletzen. Grundsätzlich gilt: Sie müssen nicht alle Probleme alleine und sofort lösen. Sagen Sie „nein“, wenn ständig neue Entscheidungssituationen an Sie herangetragen werden. Überprüfen Sie, ob das Anliegen der Kolleginnen und Kollegen zu den Zielen und Prioritäten Ihres Arbeitsablaufs passt. Begründen Sie immer Ihre Ablehnung.

Wenn Sie sich diese Punkte bewusst machen und in einem Ihrer nächsten Gespräche konsequent anwenden, werden Sie merken, wie sich die Kommunikationssituation im Betrieb spürbar verbessert. ■

Marcel Ernst ist Journalist und Kulturwissenschaftler (www.marcelernst.de).

Merkposten für Problemgespräche

- Unter vier Augen
- Bei Konflikten mit allen Beteiligten
- Gute Vorbereitung
- Gute Gesprächsatmosphäre
- Sachlich bleiben
- Vereinbarungen treffen

Sechs Hilfen fürs „Nein“-Sagen

- Befreien Sie sich vom Zeitdruck: *„Bis wann brauchen Sie die Entscheidung?“*
- Treffen Sie keine spontane Entscheidung: *„Wir sollten das noch einmal gründlich besprechen.“*
- Zeigen Sie wirksame Argumente auf und verweisen Sie auf Prioritäten: *„Wenn ich mich darum kümmere, bleibt jenes liegen.“*
- Helfen Sie bei der Lösung des Problems: *„Wie könnten wir das gemeinsam hinkommen?“*
- Betonen Sie, dass Sie das Problem ernst nehmen: *„Ihr Anliegen ist mir sehr wichtig!“*
- Zeigen Sie Interesse und nutzen Sie die Bedenkzeit: *„Ich würde mir das Ganze gerne bis heute Mittag überlegen.“*