

Wichtige Einzeltechniken der Gesprächsführung

Ausgeprägte kommunikative Kompetenz zählt zu den Grundanforderungen an eine Führungskraft. Gerade bei Mitarbeitergesprächen steht und fällt die Qualität des Dialoges mit dem Kommunikationsvermögen des Vorgesetzten. Ist er nicht in der Lage, Informationen zu strukturieren, Zwischentöne aufzugreifen, Emotionen zu verbalisieren oder das Gespräch durch Fragen zu lenken, gleitet dieses schnell in eine ungewollte Richtung ab. Zu den Einzeltechniken der Gesprächsführung, die jede Person mit Vorgesetztenfunktion zur Gesprächssteuerung verlässlich beherrschen sollte, zählen insbesondere die drei nachfolgend beschriebenen.

Paraphrasieren und aktives Zuhören

Paraphrasieren und aktives Zuhören sind zwei Techniken des Spiegelns. Bei beiden geht es darum, bewusst eine Rückkopplung der Aussagen des Gesprächspartners vorzunehmen, sie also quasi zu spiegeln. Gerade in Auseinandersetzungen mit unterschiedlichen Betrachtungsweisen, Meinungen und Erfahrungen haben die Spiegeltechniken ihren Platz, denn sie helfen, Missverständnisse zwischen Sender und Empfänger zu minimieren. Beim Paraphrasieren geht es um inhaltliches Verständnis, also um die Sachebene, während beim aktiven Zuhören emotionales Verständnis gezeigt wird, also mehr die Beziehungsebene betroffen ist.

Wer die Technik des Paraphrasierens einsetzt, fasst zunächst die wesentlichen Informationen des Gesprächspartners zusammen. Dies kann dadurch geschehen, dass die Aussage mit eigenen Worten wiedergegeben wird oder einzelne Wörter bzw. Satzteile der gehörten Aussage wiederholt werden. Dabei ist darauf zu achten, nur die wichtigsten Aspekte herauszugreifen, sodass der eigene Wortbeitrag nicht etwa länger wird als die ursprüngliche Aussage. Typische Einstiegsformulierungen des Paraphrasierens könnten zum Beispiel lauten: „Verstehe ich Sie richtig, dass ...“, „Zusammenfassend heißt das ...“ oder „Sie meinen also ...“. Darüber hinaus ist es wichtig, eigene Ergänzungen und Bewertungen beim Paraphrasieren zu vermeiden. Auch empfiehlt es sich, am Ende der Zusammenfassung eine kurze Pause zu machen, sodass der Gesprächspartner zustimmen bzw. richtigstellen kann. Wer diese einfache Technik gut beherrscht, dem gelingt es schnell, Klarheit für beide Seiten zu schaffen und gleichzeitig das Vertrauen des Gesprächspartners zu gewinnen, der sicher sein kann, dass seine Situation richtig erfasst und sein Anliegen ernstgenommen wird.

Die Technik des aktiven Zuhörens hingegen erfordert etwas mehr Übung. Bei dieser Spiegeltechnik geht es darum, sensibel auf die Zwischentöne einer Botschaft zu achten und sich in das Gegenüber hineinzusetzen. Ziel hierbei ist das gefühlsbetonte Verständnis des Gesprächspartners durch Erkennen und Ansprechen unausgesprochener Erwartungen, Befürchtungen, Bedürfnisse etc., die - wie bereits anhand des Eisbergmodells erläutert - eher auf der Beziehungsebene zu finden sind und meist nonverbal oder paraverbal kommuniziert werden. Da das Verbalisieren mitschwingender Emotionen auf Interpretation beruht, ist es empfehlenswert, diese vorsichtig und aus der eigenen Perspektive zu formulieren. Einstiegsformulierungen des aktiven Zuhörens beginnen daher auch meist mit einer Ich-Botschaft,

Wichtige Einzeltechniken der Gesprächsführung

verwenden häufig den Konjunktiv und enden eher fragend: „Für mich klingt das, als seien Sie ...?“, „Ich stelle mir gerade die Frage, ob ...?“, „Bei mir entsteht der Eindruck ...“. Führungskräfte, die das aktive Zuhören im Mitarbeitergespräch passend nutzen, stellen dadurch ein Klima der Verbundenheit her, in dem sich auch bei verhärteten Standpunkten relativ unkompliziert eine Übereinstimmung erzielen lässt.

Ich-Botschaften statt Du-Botschaften

Es gibt sprachlich zwei Perspektiven, aus denen ein Sprecher eine Beobachtung darstellen kann. Eine quasi objektive „Sie sprechen zu schnell“ oder eine subjektive „Ich habe Mühe, Ihnen zu folgen“.

Die erste Variante, eine sogenannte Du- bzw. Sie-Botschaft, übersetzt das Empfinden des Sprechers in eine Aussage über den anderen, bei der interpretiert und festgeschrieben wird. Sätze, die mit „Sie sollten mal ...“, „Sie müssen unbedingt ...“ oder „Warum tun Sie nicht ...“ eingeleitet werden, wirken vorwurfsvoll und von oben herab. Meist fühlt sich das Gegenüber durch diese Art der Formulierung verletzt oder angegriffen, und statt konstruktiver Problemlösung entsteht der Wunsch nach Widerspruch und Rechtfertigung.

Die gleiche Aussage aus der Ich-Perspektive formuliert, macht hingegen deutlich, dass es sich bei dem Gesagten um die persönliche Sichtweise des Sprechers handelt, die möglicherweise auch falsch sein kann. Da bei den sogenannten Ich-Botschaften das eigene Erleben oder Empfinden in Worte gefasst wird, hat der Empfänger die Möglichkeit, zu differenzieren oder etwas zu erklären. Durch einleitende Formulierungen wie „Ich wünsche mir ...“, „Es hat mich geärgert ...“ oder „Ich würde mich freuen, wenn ...“ beleuchtet der Sprecher seine eigene Wahrnehmung und gibt dadurch etwas über sich preis. Die Wirkung auf den Gesprächspartner kann von Nachdenklichkeit über Betroffenheit bis hin zum Wunsch nach Klärung und der Bereitschaft zur Änderung reichen. Ich-Botschaften sollten die Regel sein, wenn Führungskräfte Beobachtungen schildern, Kritik äußern, Lösungen vorschlagen etc. Als wichtige Kommunikationstechnik haben sie so in allen Mitarbeitergesprächen einen festen Platz.

Die zentralen Fragetypen

Gerade in Mitarbeitergesprächen ist es wichtig, treffende Fragen zu stellen, um zielführende Antworten zu bekommen. Fragen dienen nicht nur dazu, den Gesprächsverlauf zu steuern und Informationen oder Lösungen erhalten, sie tragen auch dazu bei, Widerstände und Blockaden abzubauen und den Gesprächspartner aufzuwerten. Eine gute Fragetechnik hilft, schwierige Gesprächssituationen erfolgreich zu meistern, denn wer die richtigen Fragen stellt, führt das Gespräch. Grundsätzlich unterscheidet man zwischen drei verschiedenen Fragetypen, die sich um unzählige Fragearten ergänzen lassen.

Wichtige Einzeltechniken der Gesprächsführung

Man spricht von offenen oder W-Fragen, wenn ein Fragewort darin enthalten ist: was, wie, wo, wann, wer, weshalb usw. Diese Art der Frage lässt dem Gesprächspartner bei der Beantwortung großen Freiraum. Auf die Frage »Wie kommen Sie mit Ihren derzeitigen Projekten zurecht?« kann der Befragte umfassend alle positiven wie negativen Aspekte darstellen. Offene Fragen dienen zur Informationsgewinnung und zum Verstehen des Bezugsrahmens des Gesprächspartners. Durch sie zeigt der Fragende die Bereitschaft, Sichtweise und Meinung des Befragten kennenlernen zu wollen und signalisiert dem Gegenüber so Gleichberechtigung im kommunikativen Austausch.

Bei geschlossenen Fragen steht das Verb oder Hilfsverb am Satzanfang: »Kommen Sie mit Ihren derzeitigen Projekten gut zurecht?« Diese Art der Frage gibt dem Befragten die Antwortmöglichkeiten vor, da nur mit „ja“ oder „nein“ geantwortet werden kann. Geschlossene Fragen zielen auf kurze und eindeutige Antworten ab, deren Informationsgehalt allerdings sehr gering ist. Sie gelten daher als dialoghemmend und lenkend. Überdies erwartet der Fragende in der Regel eine zustimmende Antwort, da er bereits eine Hypothese oder Ansicht im Kopf hat, die er am liebsten einfach bestätigt sähe.

Mit einer Alternativfrage bietet der Sprecher zwei oder mehr Möglichkeiten zur Auswahl. Dieser Fragetyp enthält immer das Wort »oder« und stellt eine Mischform zwischen offener und geschlossener Frage dar: „Kommen Sie mit Ihren derzeitigen Projekten zurecht oder brauchen Sie Unterstützung?“ Die Hauptfunktion alternativer Fragen im Mitarbeitergespräch ist strukturierend, da mit ihrer Hilfe Standpunkte zusammengefasst und Möglichkeiten aufgezählt werden können.

Im Verlauf eines Gesprächs empfiehlt es sich, den sogenannten Fragetrichter einzusetzen. Er führt vom Sammeln von Informationen mittels offener Fragen zu Beginn des Gesprächs über das Vorschlagen von Lösungen bzw. Möglichkeiten durch Alternativfragen im mittleren Gesprächsteil hin zu geschlossenen Fragen am Gesprächsende, mit denen man sich den Konsens bestätigen lässt. In längeren Gesprächen, in den verschiedene Themen nacheinander besprochen werden, folgen oft mehrere Fragetrichter aufeinander.

Die oben beschriebenen Techniken der Kommunikation sind eng miteinander verbunden und werden während eines Mitarbeitergesprächs ständig wechselnd eingesetzt. Auf das Paraphrasieren eines Mitarbeiterbeitrags folgt beispielsweise eine konkretisierende Frage, und das aktive Zuhören wird häufig mittels einer geschlossenen Frage in Form einer Ich-Botschaft zum Ausdruck gebracht. Aus der Verknüpfung verschiedener Einzeltechniken - und durch ihre Ergänzung um weitere Aspekte wie z.B. den Umgang mit Einwänden oder das korrekte Aufstellen von Argumenten - entwickeln die meisten Führungskräfte im Laufe der Zeit einen eigenen individuellen erfolgreich Stil der Gesprächsführung.

Wichtige Einzeltechniken der Gesprächsführung

Literaturhinweise:

- C Heyde, Anke von der/Linde, Boris von der (2009³): Gesprächstechniken für Führungskräfte: Methoden und Übungen zur erfolgreichen Kommunikation. Freiburg, Berlin, München: Haufe, S. 29ff.
- C Kartmann, Siegfried W. (2005): Aktiv zuhören und clever fragen. Erfolgreiche Kommunikationstechniken für Führung und Verkauf. Offenbach: Gabal.
- C Patrzek, Andreas (2008): Wer das Sagen hat, sollte reden können. Effektive Gesprächstechniken. Handbuch für die Kommunikation von Fach- und Führungskräften. Paderborn: Junfermann, S. 105ff. und S. 133ff.