

Gespräche führen auf Augenhöhe



Insbesondere schwierige Gespräche sind eine Art Tauschbeziehung, ein Geben und Nehmen von Informationen, Ansichten und Gefühlen. Wenn Sie dem Gesprächspartner als gleichberechtigt akzeptieren und ihm auf Augenhöhe begegnen, schaffen Sie eine gute Grundlage für einen konstruktiven Austausch.

Prüfen Sie von Zeit zu Zeit Ihr Verhalten als Gesprächsführender, indem Sie die Reaktionen Ihres Gegenübers als Spiegel Ihres eigenen Verhaltens sehen.

Im Folgenden finden Sie 9 + 1 Tipps, wie Sie schwierige Gespräche ergebnisorientiert gestalten und wenn nötig de-eskalieren können:



1. Gemeinsamkeiten herausstellen

Beziehen Sie sich auf die gegenseitige Abhängigkeit; zeigen Sie, dass Sie beide gemeinsame Interessen haben.

Beispiel:

„Ich bin froh, dass Sie das sagen. Genau wie Sie sehe ich unsere Aufgabe darin, ... möchte ich in diesem Projekt erreichen...“

2. Klären Sie die Selbst- und Weltsicht des anderen

Erst den anderen verstehen zu wollen erhöht die Chance, dann auch selbst verstanden zu werden.

Das bedeutet:

▶ **Zuhören und herausfinden:**

Durch welche Brille (Werte, Überzeugungen, Erfahrungen etc) betrachtet der andere die Situation?

▶ **„Worthülsen“ aufbrechen und nachfragen:**

Was meint er/sie mit...?

Beispiel:

Vorwurf: „Sie verwenden *viel zu viel* Zeit für...“

Frage: „Was meinen Sie damit? Wieviel Zeit ist in Ihren Augen angemessen?“

Vorwurf: „Du lässt dich auch *ständig* überreden.“

Antwort: „Was meinst du mit „ständig“? Hast du ein Beispiel für mich, wo ich...?“

3. Stellen Sie Bedeutung und Sinn heraus

Wenn Sie verhindern wollen, dass Ihr Gesprächspartner selbst voreilige Schlüsse zieht und womöglich auf Abwehr geht, dann geben Sie Ihrem Gesprächspartner *eine Vorstellung* von dem, was Sie ihm sagen wollen:

- ▶ Nennen Sie Ihr **Anliegen direkt** und lassen Sie ihn wissen, welchen **Nutzen** er aus Ihrem Wunsch, Ihrer Idee, Ihrer Absicht ziehen kann.
- ▶ Erklären Sie das **„Warum“**, z.B. die Bedeutung und Notwendigkeit bestimmter Arbeiten, die Hintergründe für bestimmte Ziele etc.

Ihr Gesprächspartner wird umso mehr interessiert sein und vom Gesprächsinhalt behalten, je mehr Sinn die Botschaft für ihn macht.

4. Zeigen Sie Klarheit und Festigkeit

Klar und entschlossen sein sorgt für Ergebnisse und Glaubwürdigkeit. Sie drücken damit aus: „*Ich meine, was ich sage.*“

Verbal

- ▶ Auf „Weichmacher“ verzichten, wie z.B. „könnte“, „würde“, „vielleicht“ etc.

Non-verbal

- ▶ Sicherheit vermitteln
Sitzen Sie gerade, beide Füße mit Bodenhaftung, halten Sie Blickkontakt.

5. Hintergründe für Forderungen herausfinden

Wenn jemand unbeugsam an seinen Forderungen festhält, finden Sie die *Beweggründe* und *dahinterliegende* Interessen heraus: „Worum geht es Ihnen *eigentlich?*“

Wenn Sie wissen, welches Problem der andere lösen will, können Sie gezielt Lösungen vorschlagen.

6. Kompromisse finden

Fragen Sie nach den Kompromissbedingungen, wenn die Situation nicht aufzulösen ist: „*Unter welchen Bedingungen wärst du bereit, einzuwilligen, mir entgegen zu kommen?*“

7. Emotionen direkt ansprechen

Manchmal kann es nützlich und befreiend sein, sachlich über unangenehme Gefühle zu sprechen und sie damit auszuräumen:

„*Bevor wir weitermachen, möchte ich etwas loswerden. Ich war sehr verärgert über...*“

Oder aus der Vogelperspektive argumentieren:

„*Wir sitzen hier und werfen uns gegenseitig Beleidigungen an den Kopf. Das Gespräch wird immer feindseliger. Meinen Sie, dass das uns weiterbringt?*“



8. Verständnis für Gefühle und Sichtweise des anderen zeigen

Die Bestätigung schafft die Voraussetzung dafür, dass jemand seine Position überdenken kann und sie nicht verteidigen muss.

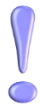
Beispiel:

„Ich kann verstehen, dass Sie aufgebracht sind..., dass Ihnen diese Entscheidung unter den Nägeln brennt. Gerade deshalb möchte ich..., weil...“

9. Angriffe ignorieren

Sich selbst zu verteidigen oder zum Gegenangriff überzugehen führt eher zur Eskalation statt zur Klärung.

Schreiben Sie spitze Bemerkungen, Ironie, Verbalattacken dem Konto „Verärgerung“ zu und ignorieren Sie sie.



Viele Anregungen, viele Informationen? Auf der folgenden Seite finden Sie zur besseren Übersicht einen Gesprächsleitfaden sowie eine Zusammenfassung der wichtigsten Kriterien. Viel Freude und gutes Gelingen beim Ausprobieren!

10. Selbstreflexion durch Coaching

Manchmal nützen auch die besten Tipps nichts – das Gespräch eskaliert trotz bester Absichten. Die Situation ist komplexer als gedacht, das Verhältnis zwischen Ihnen und Ihrem Gegenüber angespannter als vermutet, Sie doch weniger kooperationswillig als zunächst geplant. Hier hilft häufig nur eine „Selbstbeschau“, um den wahren Ursachen auf die Spur zu kommen.

Coaching oder auch eine Kollegiale Beratung (firmenintern oder als offene Veranstaltung) können hier eine wertvolle Unterstützung sein. Rufen Sie mich gern an, und wir vereinbaren einen Termin!

GROW - Der rote Faden im Gespräch

Quelle: Sir John Whitmore: Coaching for Performance



Zusammenfassung

Schwierige Gespräche führen – einige nicht so ernst gemeinte Ratschläge

- ▶ Führen Sie Gespräche immer erst, wenn es sich gar nicht mehr vermeiden lässt.
- ▶ Fahren Sie während des Gespräches ruhig gelegentlich aus der Haut. Ihr Gesprächspartner wird schon wissen, warum.
- ▶ Werden Sie Ihrem Gesprächspartner gegenüber persönlich.
- ▶ Verwenden Sie häufig negative Schlagworte.
- ▶ Halten Sie langatmige Monologe und lassen Sie Ihren Gesprächspartner kaum zu Wort kommen.
- ▶ Zweifeln Sie Aussagen Ihres Gegenübers grundsätzlich an.
- ▶ Werden Sie ungeduldig, wenn Ihr Gesprächspartner zu lange redet.
- ▶ Drohen Sie Ihrem Gesprächspartner.
- ▶ Beginnen Sie Gespräche grundsätzlich mit der Nennung der Konsequenzen für den anderen.
- ▶ Nutzen Sie Hilfsmittel wie Ironie oder Sarkasmus.
- ▶ Wärmen Sie alte Verfehlungen immer wieder auf.
- ▶ Kritisieren Sie Ihren Gesprächspartner ruhig vor dessen Kollegen.
- ▶ Ziehen Sie Gespräche mit negativem Verlauf in die Länge.
- ▶ Verwenden Sie so häufig wie möglich Suggestivfragen.
- ▶ Setzen Sie sich und Ihren Gesprächspartner unter Zeitdruck.

Quelle: Uwe Drzyzga „Personalgespräche richtig führen“