



Unternehmensführung und Management

▷ Gesprächsführung

Michaela Wagner

Schwierige Gespräche führen

Probeseiten

Weitere Informationen zur Fachbroschüre und eine Bestellmöglichkeit finden Sie [hier](#).



Verlag Dashöfer

Michaela Wagner

Schwierige Gespräche führen



Verlag Dashöfer GmbH

Fachinformationen · Business-Seminare · Online-Medien

Barmbeker Straße 4a · 22303 Hamburg

Telefon: 040 413321-0 · Fax: 040 413321-10

E-Mail: info@dashoefer.de · Internet: www.dashoefer.de

Stand: Januar 2019

Copyright © 2019 Dashöfer Holding Ltd., Zypern & Verlag Dashöfer GmbH, Hamburg. Alle Rechte, insbesondere Titelrecht, Lizenzrecht und gewerbliche Schutzrechte sind im alleinigen Eigentum der Dashöfer Holding Ltd. Zypern.

Alle Rechte sind vorbehalten, insbesondere das Recht auf Vervielfältigung und Verbreitung sowie Übersetzung. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Druck, Fotokopie, elektronische oder andere Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert werden.

Die in diesem Werk enthaltenen Informationen wurden nach bestem Wissen zum Zeitpunkt der Veröffentlichung erarbeitet, erfolgen aber wegen der uneinheitlichen Ergebnisse in Forschung, Rechtsprechung und Verwaltung ohne Gewähr. Der Verlag haftet insbesondere nicht für den Inhalt der vorgestellten Internet-Seiten. Die Verantwortung für Inhalt und Funktion der Links liegt bei den jeweiligen Betreibern.

Satz: Reemers Publishing Services GmbH, Luisenstraße 62, 47799 Krefeld
Druck: Einfachmüller, 22041 Hamburg

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	1
Grundregeln gelungener Kommunikation	3
Wahrnehmung ist subjektiv	3
Jeder von uns hat Stärken	5
Wir alle haben einen blinden Fleck	6
Exkurs: Das Johari-Fenster	7
Zusammenfassung: Drei Grundregeln gelungener Kommunikation	9
Feedback geben	10
So geben Sie am besten Feedback: How to	12
Zwei Grundvoraussetzungen für eine Verhaltensveränderung	13
Einsicht	13
Änderungsbereitschaft	14
Reframing	15
Feedback geben – Regeln für den Feedbackgeber	18
Konkrete Situation	18
Meine Wahrnehmung	20
Die Ich-Botschaft	21
Zeitnah	22
Feedback im Sandwich geben?	23
Wa-Wi-Wu	25
Wahrnehmung	25
Wirkung	25
Wunsch	26
Das vierte „W“: offene Fragen	28
Feedbackregeln	30
Feedback erhalten, der Feedback-Nehmer	31
Regeln für den Feedbacknehmer	31
Der BAAZI	34
Beschreiben der Fakten	35

Ausdrücken von Gefühlen	36
Analysieren der Situation	37
Warum-Fragen	42
Ziele vereinbaren	43
Informieren über Auswirkungen	45
Zusammenfassung BAAZI	46
Informierender Einstieg	49
Verbindlicher Abschluss	50
Wortmülleimer	53

Anhang Gesprächsleitfäden für verschiedene Gesprächsformen 56

Leitfaden: Einführungsgespräch	56
Leitfaden: Rückkehrgespräch	57
Leitfaden: Fehlzeitengespräch bei regelmäßigem Arbeitsausfall	58
Gründe für den regelmäßigen Arbeitsausfall erforschen	58
Leitfaden: Kritikgespräch	59
Umgang mit Kritik	60
Auswirkungen positiver und negativer Rückmeldungen	60
Leitfaden: Der Mitarbeiter beschwert sich	61
Leitfaden: Konfliktlösungsgespräch	62

Einleitung

Jeder von uns kennt das: Es gibt Gespräche, die schieben wir ewig vor uns her. Wir wissen nicht, wie wir anfangen sollen. Wir sind uns unsicher, wie wir kompetent aus dem Gespräch heraus gehen können. Wir haben keinen Plan, wie wird das Gespräch vorbereiten sollten.

Dieses kleine Kompendium zum Thema „schwierige Gespräche führen“ soll Sie dabei unterstützen, sich fachkundig und schnell auf zukünftige schwierige Gespräche vorzubereiten.

Denken Sie kurz darüber nach, was für Sie ein schwieriges Gespräch ist. Ist es ein Gespräch im privaten Bereich? Ist es ein Gespräch in der Familie? Im beruflichen Umfeld? Was ist für Sie ein schwieriges Gespräch?

Für mich sind Gespräche schwierig, die...

Weitere Beispiele für „schwierige Gespräche“:

Ich fühle mich rhetorisch unterlegen,
ich habe das Gefühl, mein Gegenüber weiß immer eine Antwort,
mein Gesprächspartner hat einen hervorragenden Plan,
es wirkt so, als gewinne er sozusagen das Gespräch
und ich gehe aus der Tür und fühle mich als Verlierer.

Oft ist es auch so, dass wir ein Gespräch dann als schwierig empfinden, wenn wir mit dem Gegenüber nicht auf einer Wellenlänge sind. Wenn wir das Gefühl haben, unser Gesprächspartner kann oder will uns nicht verstehen. Wir bemühen uns, wir bereiten uns vor, wir haben eine Gesprächsstrategie, wir haben ein klares

Ziel, wir drücken uns sehr sachlich und vorsichtig aus, und trotzdem reagiert unser Gesprächspartner ungehalten und auf jeden Fall nicht so, wie wir uns das gewünscht oder zumindest vorgestellt haben.

Manchmal ist ein Gespräch aber auch dann schwierig, weil wir nicht wissen, was auf uns zukommt. Wir werden von jemandem zu einem Gespräch gebeten, vielleicht auch von jemand der hierarchisch höher gestellt ist, der es sehr dringlich macht, uns aber nicht sagt, worum es geht. Auch das können wir als schwierig empfinden, weil wir keine Möglichkeit hatten, uns vorzubereiten. Es gibt noch viele andere Möglichkeiten. Was auch immer es ist: wir werden hier einen Weg finden, wie Sie für sich schwierige Gespräche als einfach und leicht zu bewältigen erfahren können.

Aus den ersten Zeilen wird schon klar, bei schwierigen Gesprächen spielen immer zwei Dinge eine Rolle: die Sachebene, also das Thema, um das es geht und die Beziehungsebene d.h. die Beziehung zwischen den Beteiligten an dem Gespräch. Die Beziehungsebene kann durch unterschiedliche Dinge beeinflusst bzw. getrübt werden: durch einen in der Vergangenheit liegenden unangenehmen Vorfall, mangelnde Sympathie, unterschiedliche Werte, allen Erfahrungen, die wir miteinander gemacht haben, und dieser Part macht es uns schwer, das eine oder andere Gespräche anzugehen.

Grundregeln gelungener Kommunikation

Damit Sie wissen, wie Sie schwierige Gespräche als einfach und leicht zu bewältigen erleben können, brauchen Sie zunächst einmal die Kenntnis über einige **Grundregeln gelungener Kommunikation**.

Wahrnehmung ist subjektiv

Die erste Grundannahme lautet „Wahrnehmung ist subjektiv.“ Und ein Gespräch, das Sie als schwierig empfinden, ist für einen anderen Menschen ein Klacks – und umgekehrt. Es kann auch sein, dass nur Sie das Verhalten Ihres Gegenübers als schwierig empfinden, dass das mit dem nicht benutzten Deo und dem damit zusammenhängenden unangenehmen Geruch für alle anderen gar keine wichtige Sache ist. Fest steht: Sie stört es und Sie möchten, dass sich etwas ändert. Deshalb müssen Sie es ansprechen.

Dazu ist sehr wichtig zu wissen, dass Sie von allem, was um Sie herum vorgeht, nur einen kleinen Prozentsatz wirklich wahrnehmen können. Sie kennen sicher die Erkenntnisse der Wahrnehmungspsychologie mit vielen unterschiedlichen Beispielen.

Wie viele „F“ sehen Sie?

FINISHED FILES ARE THE RESULT OF YEARS OF SCIENTIFIC STUDY COBINED WITH THE EXPERIENCE OF YEARS

oder

Afugrnud enier Sduite an der enlingschcen Unvirestiät Cmabirdge ist es eagl, in wlehcer Rienhnelfoge die Bcuhtsbaen in eniem Wrot sethen.

Das enizg Wcihitge dbaei ist, dsas der estre und ltzete Bcuhtsbae am rcihgiten Paltz snid. Der Rset knan ttolaer Bölsdinn sien, und velie Mnechshen knenön es torztedm onhe Porbelme lseen.

Das ghet dseahlb, wiel das mneschilhe Gherin nhcit Bcuhtsbae für Bcuhtsbae enizlen leist, snodren Wröetr als Gnaezs. Das zegit, wlhece wtigihce Rlole der Zusanhnmeamg silpet.

Fagre jodceh: Knan jdeer Mneesh dseien Wrosatlaat lseen???

oder

Denken Sie an Unfallzeugen. Fünf verschiedene Unfallzeugen beschreiben einen Unfall, den sie entweder selbst erlebt oder als Augenzeuge beobachtet haben, sehr, sehr unterschiedlich. Die Farbe des Autos ist jeweils eine andere. Die Automarke unterscheidet sich. Wer von wo gekommen ist, das beschreibt jeder anders.

Man geht davon aus, dass wir von allem, was wir täglich sehen, hören, schmecken können, lediglich 4 % bewusst wahrnehmen können.

Schauen Sie sich einmal um in dem Raum, in dem Sie gerade sind. Wie viele Steckdosen gibt es, von welcher Marke sind diese Steckdosen? Wenn Sie sich in Ihrer gewohnten Umgebung befinden, dann wissen Sie wahrscheinlich, welche Beschaffenheit Ihr Boden hat. Aber stellen Sie sich vor, Sie sind in einem Hotel. Sie werden gebeten, die Augen zu schließen und genau zu beschreiben, welche Vorhänge dort hängen, wo die Getränke stehen, wie die Stuhlbeine beschaffen sind, wer alles eine Brille trägt, wer welche Schuhe trägt und so weiter und so fort.

Unser Gehirn wird täglich mit so vielen Informationen bombardiert, dass es in jeder Millisekunde entscheidet, „Was ist wichtig für meinen Besitzer oder nicht wichtig für den Menschen, dem das Gehirn gehört?“ Und nur die die Dinge, die für Ihren Bezugsrahmen, Ihren Beruf, Ihre Aufgabe, Ihre Familie, Ihr Überleben wichtig sind, wird Ihr Gehirn bewusst wahrnehmen, so dass Sie sie auch in einem zeitlichen Abstand wieder beschreiben könnten. Also erster Punkt: Wahrnehmung ist subjektiv.

Jeder von uns hat Stärken

Wir haben immer noch als Ziel, dass unser Gegenüber sein uns störendes Verhalten bzw. die Situation verändert. Und wir gehen davon aus, dass es kein angenehmer Kollege, keine gute Freundin ist, zu der wir hingehen können und zu der wir nur in einfachen Worten sagen können „Kannst du das bitte sein lassen.“ Sondern wir gehen davon aus, dass es ein schwieriges Gespräch ist, dass wir einen Gesprächspartner haben, der uns das Gespräch schwierig erscheinen lässt oder bei dem die Chemie einfach nicht stimmt. Darum geht es, und deshalb brauchen wir die zweite Grundannahme, die lautet **„Jeder von uns hat Stärken.“** Wie würden Sie diesen Satz weiter fortsetzen? „...und jeder von uns hat auch Schwächen.“ Aus verschiedenen Gründen ist es wichtig, mit den Stärken eines Menschen zu arbeiten. Zum einen ist es wissenschaftlich belegt, dass es leichter ist, bei einem Menschen Stärken zu stärken als aus einer Schwäche eine Stärke zu machen. Das ist eine Tatsache. Der zweite Punkt, warum ich lieber mit Stärken arbeite, ist folgender: Ich bitte Sie jetzt sehr inständig, nicht an eine grüne Katze zu denken. Bitte denken Sie keinesfalls an eine grüne Katze!

Und? Haben Sie an eine Katze gedacht? Ich vermute mal, dass sie nicht grün war, aber etwas mit Fell, vier Beinen, spitzen Ohren,... Sie haben sich also etwas Ähnliches wie eine Katze kurz durch den Kopf gehen lassen. Obwohl ich Sie gebeten hatte, dass Sie bitte **nicht** an eine grüne Katze denken sollen. Sie haben festgestellt, das kann nicht funktionieren. Die Wissenschaft ist sich nicht ganz einig, was die Ursache dafür sein könnte. Der Großteil der Hirnforscher ist nach wie vor davon überzeugt, dass unser Gehirn nicht nicht kann. Um also nicht an eine Katze zu denken, müssen wir erst an die Katze denken, damit wir sie wieder wegschieben können. Für unser Thema „schwierige Gespräche führen“ ist es wichtig, dass Sie die Punkte, die jemand verändern soll, unbedingt positiv ausdrücken müssen. Stellen Sie sich vor: eine schusselige Person nimmt sich morgens vor, heute nicht so schusselig zu sein. Beim Gehirn kommt nur an „schusselig sein“. D. h., diese arme Person hat vermutlich bereits die Zahnpasta-Tube in die Toilettenschüssel fallen lassen, den Kaffee über die Bluse geschüttet und sie findet ihren Schlüssel nicht. All das nur, weil sich vorgenommen hat, nicht so schusselig zu sein. Besser

Die Autorin



MICHAELA WAGNER arbeitet seit 1997 als freiberufliche Trainerin und Coach in unterschiedlichsten Firmen und Branchen. Sie zeigt Führungs- wie Nachwuchskräften, wie sie ihre (Mitarbeiter-)Gespräche zielorientiert führen, wie Teams effizienter zusammenarbeiten und wie sich jeder selbst besser managen kann. Ihr Steckenpferd sind Fragetechniken, nach dem Sprichwort: „Wer fragt, der führt“.

Fachinformationen für Ihren Berufsalltag

Mit einem umfangreichen Programm an Fachbüchern in elektronischer Form (Edocs) und im Printformat (Eprints) greift der Hamburger Wirtschaftsverlag Dashöfer zahlreiche interessante Themen auf – vom Arbeitsrecht über Steuerfragen bis hin zum Patentrecht oder zur Persönlichkeitsentwicklung. Das Themenspektrum ist groß und wächst stetig.

Unser Programm teilt sich in unterschiedliche Rubriken auf. In jeder Rubrik finden Sie kontinuierlich neue Themen:

- ▶ **Arbeitsrecht und Personal**
- ▶ **Bauwesen und Architektur**
- ▶ **Betriebsrat und Arbeitnehmervertretung**
- ▶ **Öffentliche Verwaltung und Non-Profit Organisationen**
- ▶ **Soziale Kompetenz**
- ▶ **Steuern, Finanzen und Controlling**
- ▶ **Unternehmensführung und Management**
- ▶ **Frau und Beruf**
- ▶ **Vertrieb und Marketing**
- ▶ **Zoll und Außenhandel**

Expertinnen und Experten schreiben kompakt, aktuell und informativ. Unser Ziel ist es, Fachwissen auf den Punkt zu bringen.

Nähere Informationen zu den einzelnen Bereichen finden Sie unter www.dashoefer.de/Fachliteratur



Verlag Dashöfer GmbH

- Fachinformationen
- Business-Seminare
- Online-Medien

Barmbeker Straße 4a · 22303 Hamburg

Telefon: 040 413321-0

Fax: 040 413321-11

E-Mail: info@dashoefer.de

Internet: www.dashoefer.de

19,80 €

zzgl. gesetzl. MwSt.

ISBN 978-3-89236-183-1



9783892361831