

Udo Kreggenfeld

Direkt im Dialog

**Professionelle Gesprächsführung
in Unternehmen und Organisationen**

managerSeminare Verlags GmbH, Bonn

Udo Kreggenfeld

Direkt im Dialog

Professionelle Gesprächsführung in Unternehmen
und Organisationen

© 2002 managerSeminare Verlags GmbH

4. überarb. Auflage 2009

Endenicher Str. 282, D-53121 Bonn

Tel: 02 28-9 77 91-0, Fax: 02 28-9 77 91-99

info@managerseminare.de

www.managerseminare.de/shop

Der Verlag hat sich bemüht, die Copyright-Inhaber aller verwendeten Zitate, Texte, Abbildungen und Illustrationen zu ermitteln. Sollten wir jemanden übersehen haben, so bitten wir den Copyright-Inhaber, sich mit uns in Verbindung zu setzen.

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und der Verbreitung sowie der Übersetzung vorbehalten.

ISBN 978-3-936075-66-3

Lektorat: Ralf Muskatewitz

Cover: istockphoto, Andrey Prokhorov

Druck: Kösel GmbH & Co. KG, Krugzell

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	7
----------------	----------

Einleitung	11
-------------------	-----------

Teil I: Die innere Einstellung – Kraftvoller Antrieb für professionelle Gesprächsführung

1. Innere Ressourcen: Ihre emotionale Verfassung entscheidet	19
---	-----------

1. Was Ihr Gefühlkonto mit Ihrem Girokonto gemeinsam hat	20
2. Wie „gute“ Gefühle und wie „schlechte“ Gefühle wirken	21
3. Wie Sie an „gute“ Gefühle kommen	22
4. Wie Sie mit schweren Gefühlen umgehen können	24
5. Rollenspiel: Innere Ressourcen in der Praxis	26
6. FAQs zu Innere Ressourcen	27
7. Checkliste	29
8. Das Wichtigste in Kürze	31
9. Trainings-Tipps zu Innere Ressourcen	32

2. Echtheit und Natürlichkeit: Ihr Weg zu einer offenen Atmosphäre	35
---	-----------

1. Echtheit in zwei Beispielen	36
2. Wieviel Echtheit wollen Sie zulassen?	40
3. Echtheit und Professionalität	42
4. Rollenspiel: Echtheit und Natürlichkeit in der Praxis	45
5. FAQs zu Echtheit und Natürlichkeit	48
6. Checkliste	51
7. Das Wichtigste in Kürze	53
8. Trainings-Tipps zu Echtheit und Natürlichkeit	54

3. Partnerschaftl. Einstellung: Mit Wertschätzung auf gleicher Augenhöhe 55

1.	Ich bin okay – Du bist okay	56
2.	Gesprächspartner verstehen und akzeptieren heißt nicht, ihnen zuzustimmen	58
3.	Menschliche Vielfalt und Andersartigkeit: Ein Strukturierungsvorschlag	59
4.	Den Akzeptanz-Muskel stärken	62
5.	Rollenspiel: Partnerschaftliche Einstellung in der Praxis	64
6.	FAQs zu Partnerschaftliche Einstellung	66
7.	Checkliste	68
8.	Das Wichtigste in Kürze	70
9.	Trainings-Tipps zu Partnerschaftliche Einstellung	72

4. Zielklarheit: Wissen wohin – und wissen warum 77

1.	Zielklarheit – was ist das?	78
2.	Zielebene I: Mittel- und langfristige Ziele	78
3.	Zielebene II: Gesprächsziele	83
4.	Ziele überprüfen	85
5.	Rollenspiel: Zielklarheit in der Praxis	87
6.	FAQs zu Zielklarheit	89
7.	Checkliste	91
8.	Das Wichtigste in Kürze	93
9.	Trainings-Tipps zu Zielklarheit	94

Teil II: Kommunikative Kompetenzen – Handwerkszeug für professionelle Gesprächsführung

1. Transparenz schaffen: Effizient strukturieren und Absprachen treffen 97

1.	Verlaufsmodell strukturierter Gespräche	98
2.	Phase 0: Vorbereiten und Einladen	100
3.	Phase 1: Warm-up und Transparenz	100

4.	Phase 2: Kernphase	102
5.	Phase 3: Reflexion und Cool-down	107
6.	Phase 4: Nachbereiten	108
7.	Rollenspiel: Transparenz schaffen in der Praxis	109
8.	FAQs zu Transparenz schaffen	112
9.	Checkliste	115
10.	Das Wichtigste in Kürze	117
11.	Trainings-Tipps zu Transparenz schaffen	118

2. Richtiges Zuhören: Ihr Schlüssel für den direkten Dialog 121

1.	Interesse und Neugier beim Zuhören	122
2.	Do's und Don'ts beim Zuhören	124
3.	Das Verständnis sicherstellen	126
4.	Gefühle ansprechen	128
5.	Rollenspiel: Richtiges Zuhören in der Praxis	132
6.	FAQs zu Richtiges Zuhören	134
7.	Checkliste	137
8.	Das Wichtigste in Kürze	139
9.	Trainings-Tipps zu Richtiges Zuhören	140

3. Fragen stellen: So lenken Sie das Gespräch in eine konstruktive Richtung 143

1.	Wer fragt, führt	144
2.	Fragetypen und ihr Nutzen	146
3.	Rollenspiel: Fragen stellen in der Praxis	158
4.	FAQs zu Fragen stellen	161
5.	Checkliste	163
6.	Das Wichtigste in Kürze	164
7.	Trainings-Tipps zu Fragen stellen	166

4. Stellung beziehen: Ihre Meinung auf den Punkt genau formulieren 167

1.	Stellung beziehen: Behaupten und Begründen	168
2.	Instrumente für wirkungsvolles Argumentieren	173
3.	Fundgruben für die richtige Begründung	184

4.	Optionen entwickeln	190
5.	Rollenspiel: Stellung beziehen in der Praxis	194
6.	FAQs zu Stellung beziehen	199
7.	Checkliste	204
8.	Das Wichtigste in Kürze	206
9.	Trainings-Tipps zu Stellung beziehen	208
5.	Störungen klären: Know-how gegen das Grummeln im Magen	211
1.	Störungen klären und Konflikte ansprechen – Risiko und Chance in einem	212
2.	Stufen der konstruktiven Störungsklärung	214
3.	Fünf Störungsebenen und Klärungsbeispiele	215
4.	Störungen verringern – geklärt kommunizieren	235
5.	Rollenspiel: Störungen klären in der Praxis	237
6.	FAQs zu Störungen klären	239
7.	Checkliste	243
8.	Das Wichtigste in Kürze	245
9.	Trainings-Tipps zu Störungen klären	248
	Schlusswort	249
	Sachverzeichnis	251
	Literaturliste	253

Vorwort

Gesprächsführung und Kommunikation – ist da nicht schon alles gesagt?

VORWORT

Auf den ersten Blick scheint das so zu sein. Die Regale in den Buchhandlungen sind prall gefüllt. Auf den zweiten Blick fällt auf, dass fast alle Bücher voller guter Ratschläge sind. Die entscheidende Frage dabei ist: Lassen sich diese Ratschläge auf Ihren persönlichen Alltag übertragen? Denn wenn Sie Tipps übernehmen, sollten Sie dringend darauf achten, dass sie auch zu Ihnen passen. Die neue Kleidung muss sich gut anfühlen und Ihren Kriterien für Attraktivität entsprechen. Tut sie es nicht, mag der Anzug zwar gut aussehen – Sie selbst aber nicht. In einem steifen Sonntagsanzug ist noch niemand zur Höchstform aufgelaufen – nicht beim Small-Talk und erst recht nicht beim Überzeugen.

Genau darum geht's aber. Sie wollen überzeugen, wollen in einer beruflichen Situation das Bestmögliche für die Firma, für sich und/oder für Ihre Mitarbeiter erreichen. Überzeugend wirken Sie aber nur, wenn Ihr Gegenüber spürt: Sie wissen, wovon Sie reden, und Sie stehen genau hinter dem, was Sie sagen. So werden Sie gleichermaßen als kompetenter Gesprächspartner und als Mensch wahrgenommen und akzeptiert. Dieses Buch will Ihnen einige der wirkungsvollsten Werkzeuge für eine erfolgreiche Gesprächsführung vermitteln.

Vorher jedoch möchte ich Ihnen eine Orientierungshilfe anbieten für die innere Einstellung, mit der Sie in ein Gespräch hineingehen und mit der Sie einen Dialog führen: Wenn Sie sich in die Lage gebracht haben, klar, offen und authentisch zu kommunizieren, haben Sie ein äußerst wirksames Fundament für eine effiziente Gesprächsführung – mit oder ohne rhetorische Hilfsmittel.

Was ist das Besondere an diesem Buch?

Es ist **ein Praxisbuch**: Die Erfahrungen von mehreren hundert Seminarsituationen und der Informationsbedarf von über tausend Seminarteilnehmern fließen hier mit ein.

Es ist **eine Orientierungshilfe**: Jegliches Wissen und nötige Theorie werden an konkreten Beispielen erläutert. Es zeigt, wie Gespräche im günstigsten Fall verlaufen. Und es zeigt, was Sie tun oder lassen sollten, wenn Sie mit dem Gesprächsverlauf nicht zufrieden sind. Unter der Überschrift FAQs (Frequently Asked Questions) finden Sie Antworten zu den am häufigsten gestellten Fragen rund um das Thema Dialog und Gesprächsführung.

Es ist **ein Arbeitsbuch**: Ihren persönlichen Weg zu einer möglichst optimalen Gesprächsführung müssen Sie sich schon ein wenig selbst erarbeiten. Eine Vielzahl an Checklisten und Fragen wird Sie dorthin begleiten.

Last not least ist es **ein Trainings-Tool**: Zahlreiche Methoden, wie Sie als Kommunikationsprofi anderen Personen die in diesem Buch vorgestellten Inhalte lebendig vermitteln, werden hier in gesonderten Unterkapiteln erläutert.

Für wen ist dieses Buch?

Es ist ein Buch für Führungskräfte und Mitarbeiter sowie für Trainer und Berater.

Für Führungskräfte und Mitarbeiter, weil die komplexen Anforderungen im Job viele Gesprächsanlässe nach sich ziehen: Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungsgespräche, Kritik- und Lobgespräche, Kunden-, Lieferan-

ten- und Projektgespräche, Personaleinstellungs- und Trennungsgespräche und schließlich die vielen Gespräche zwischen Tür und Angel, die „... *haben Sie mal eben fünf Minuten Zeit?*“-Gespräche. Und all diese verschiedenen Gesprächstypen sind von den Erfolgsfaktoren abhängig, mit denen ich Sie in diesem Buch vertraut machen möchte.

Für Trainer und Berater, weil Sie hier viele Anregungen für Ihr Gesprächsmanagement in der Seminar- und Beratungssituation finden. Und falls Sie dieses Thema in Ihr Produktportfolio aufnehmen wollen oder bereits aufgenommen haben, betrachten Sie dieses Buch einfach als kleines Schatzkästchen, von dem bereits viele Seminar Teilnehmer profitiert haben. Da Sie außerdem die Hintergründe und Motive Ihrer Kunden erkennen müssen, um maßgeschneiderte Lösungen erarbeiten zu können – und auch um Ihre Vorschläge überzeugend vertreten zu können – finden Sie hier die notwendigen Erfolgs-Tools.

Wie nutzen Sie dieses Buch?

Sie können dieses Buch von vorne bis hinten ganz lesen – und haben dann sicher den größten Nutzen. Sie können einzelne Kapitel studieren und werden überrascht sein, wie viel Sie von dem Inhalt direkt umsetzen können. Für Schnellleser hält jeder Abschnitt **das Wichtigste in Kürze** für Sie bereit. Hier sind die Kernpunkte noch einmal auf den Punkt formuliert zusammengefasst. Sie können in den Unterkapiteln **FAQs** spezielle Fragen aufstöbern, z.B. „Was mache ich, wenn mein Gesprächspartner in einer Verhandlungssituation mauert“ und lesen dann sehr konkrete Handlungsvorschläge, die Sie sofort ausprobieren können. Sie können außerdem für sich die Arbeitsaufgaben erarbeiten, die Ihnen in den einzelnen Kapiteln angeboten werden. Oder Sie nutzen die angebotenen **Checklisten** vor, während oder nach ei-

ner heiklen Gesprächssituation. Die Checks ermöglichen Ihnen den umgehenden Transfer in die Praxis. Als Trainer schließlich können Sie die in den **Trainings-Tipps** angebotenen Rollenspiele, Methoden und Übungen im Seminar selber durchführen und im Plenum von Ihren Teilnehmern reflektieren lassen.

Vor jedem Kapitel finden Sie eine kurze Übersicht:

- Darum geht's
- Das ist Ihr Nutzen
- Aufbau des Kapitels

Thema, Ziel und Nutzenangaben ermöglichen Ihnen eine zugespitzte Lektüre. Der Kapitelaufbau bietet Ihnen als kleine Inhaltsangabe des betreffenden Kapitels einen zeitsparenden Zugang zu den entsprechenden Inhalten.

Welchen Gewinn haben Sie von diesem Buch?

Dieses Buch macht Sie und Ihre Gesprächsführung erfolgreich. Ihre Gesprächsergebnisse und die Beziehungen zu Ihren Gesprächspartnern verbessern sich. Ihre Vorbereitung wird effizienter und Sie wundern sich, wie gut sogar die Gespräche werden, auf die Sie sich nicht vorbereiten konnten. Sie werden auffallen als ein angenehmer Gesprächsführer und Gesprächspartner – im Job und privat.

Ein besonderes Dankeschön für viele Impulse und für die Unterstützung bei diesem Buchprojekt geht an die Firma Neuland+Partner, an Renate Wehner und an Peter Kaptain.

Udo Kreggenfeld

9. Trainings-Tipps zu Partnerschaftliche Einstellung

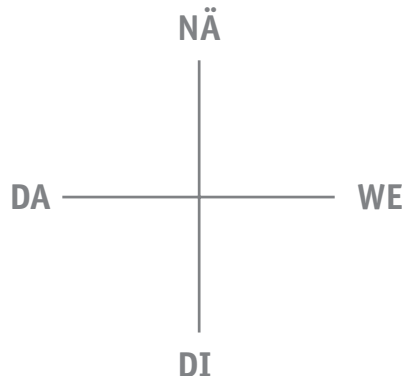
Suchen Sie sich von den folgenden vier Möglichkeiten die aus, die am besten für Sie passt – oder kombinieren Sie sie untereinander: komprimierter Input, intensives Diskutieren, konkretes Erfahren in speziellen Übungen und Reflektieren im Rollenspiel.

Input: Stellen Sie die vier von Berne/Harris benannten Ich-Zustände vor (*Ich bin okay – Du bist nicht okay, Ich bin nicht okay – Du bist okay, Ich bin nicht okay – Du bist nicht okay, Ich bin okay – Du bist okay*), charakterisieren Sie sie kurz und stellen Sie den „Ich bin okay – Du bist okay“-Zustand als den konstruktivsten heraus. In dem Buch „Spiele der Erwachsenen“ von Eric Berne finden Sie auf den Punkt gebrachte Erläuterungen dazu (siehe Literatur-Liste).

(Dauer für diese Trainingsphase: ca. 20 min.)

Oder:

Stellen Sie die vier Thomann/Riemann’schen Motive *Nähe und Distanz, Dauer und Wechsel* vor und veranschaulichen Sie diese an kleinen Geschichten.



Beispiel: „Wie verbringen Sie die kostbarste Zeit des Jahres, Ihren Urlaub: Gemeinsam mit ihren Liebsten und Freunden (Motiv: Nähe), gerne auch mal allein (Motiv:

Distanz), immer wieder am gleichen Ort (Motiv: Dauer) oder mit immer anderen Menschen an immer anderen Orten (Motiv: Wechsel)?“ Menschliche Vielfalt und Andersartigkeit wird umgehend deutlich. Deutlich wird auch, wie wichtig und leicht es ist, die unterschiedlichen Präferenzen zu akzeptieren und zu tolerieren.

Literatur-Tipp: Lesen Sie hierzu „Klärungshilfe: Konflikte im Beruf“ von C. Thomann.

(Dauer für diese Trainingsphase: ca. 20 min.)

Üben Sie gemeinsam: Den Akzeptanz-Muskel stärken (oben, S. 62).

(Dauer für diese Trainingsphase: ca. 20 - 30 min.)

Diskutieren: Fragen Sie Ihre Leute, was sie unter partnerschaftlicher Einstellung verstehen und welche Erfahrungen sie damit gemacht haben. „Ich bin okay – Du bist okay“ – wo ist die Grenze und welches Verhalten oder welche Einstellungen lösen „Du bist nicht okay“-Einstellungen aus? Mit den Fragen und Thesen aus dem Abschnitt FAQs zu Partnerschaftliche Einstellung, S. 66, haben sie viele Steuerungsmöglichkeiten und Impulsgeber für die Diskussion.

(Dauer für die Diskussion: ca. 20 - 30 min.)

Konkretes Erfahren: Ich schlage Ihnen zwei Übungen vor, die für Okay- und für Nicht-okay-Gefühle oder auch Sympathie/Antipathie-Gefühle sensibilisieren.

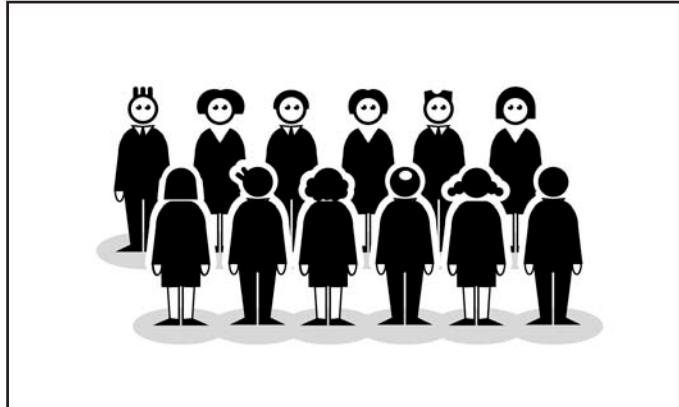
Übung 1:

Ziel der Übung ist es, einmal bewusst wahrzunehmen, welche Gefühle unterschiedliche Menschen auslösen. Es ist nicht das Ziel dieser Übung, gruppenspezifische Prozesse auszulösen.

PARTNERSCHAFTLICHE EINSTELLUNG

Die Teilnehmer stellen sich in zwei Reihen so auf, dass jeder ein klar zugeordnetes Gegenüber hat. Der Abstand zwischen den Reihen beträgt etwa 120 bis 150 cm.

*Die Teilnehmer stellen sich
in zwei Reihen auf, sodass
jeder ein klar zugeordnetes
Gegenüber hat ...*



Anweisung Trainer:

„Konzentrieren Sie sich ganz auf Ihre Wahrnehmung und probieren Sie einmal nur zu schweigen, nicht zu reden und nicht zu lachen. Nehmen Sie jetzt Blickkontakt zu Ihrem Gegenüber auf. Wie fühlen Sie sich und wie geht es Ihnen mit diesem Gegenüber? Fühlen Sie sich eher wohl oder eher unwohl, ist er Ihnen eher sympathisch oder eher unsympathisch, fühlen Sie sich neutral – oder eher überlegen oder unterlegen? Behalten Sie diese Eindrücke für sich – und suchen Sie sich jetzt einen neuen Partner.“

Die Übung wiederholt sich zwei oder drei Mal.

Erläutern Sie zum Abschluss noch einmal das Ziel dieser Übung, fragen Sie, ob jemand etwas sagen möchte – und überlegen Sie mit Ihren Leuten, wie sie mit den unterschiedlichen Gefühlen im Alltag umgehen.
(Dauer für diese Übung: ca. 15 min.)

Übung 2:

Ziel dieser Übung ist es, die Teilnehmer für körpersprachliche Signale von Über- und Unterlegenheit zu sensibilisieren – und zwar gnadenlos überzogen. Auch hier hilft die Bitte, nicht zu sprechen – und nach Möglichkeit nicht zu lachen. Ziel ist es wieder, bewusst wahrzunehmen, welche Empfindungen durch unterschiedliche Körperhaltungen ausgelöst werden.

Die Teilnehmer/Mitarbeiter finden sich in Zweiergruppen und setzen sich auf Stühlen gegenüber. Die beiden einigen sich: Einer ist A, der andere B. Jetzt beginnt A gegenüber B körpersprachlich Überlegenheit auszudrücken. B schaut nur zu. A kann ganz kleine mimische Mittel benutzen, wie z.B. die Augenbrauen hochziehen – oder auch extrem übersteigern und sich mit bösem Blick, verschränkten Armen auf den Stuhl stellen und wie Nero auf B hinabblicken. Nach drei Minuten wechseln Sie die Rollen: A schaut zu – und B drückt seine Überlegenheit aus.

Die gleiche Übung funktioniert auch, wenn Sie statt Überlegenheit Unterlegenheit ausdrücken lassen. Reflektieren Sie abschließend und fragen Sie, ob Ihre Teilnehmer sich selbst, Mitarbeiter, Kollegen oder Kunden wiedererkannt haben. Überlegen Sie ferner, wie Sie mit Über- und Unterlegenheit, also mit nicht-partnerschaftlichem Verhalten in Ihrem Alltag umgehen können. Anregungen dazu finden Sie in den FAQs auf den Seiten 66 ff.
(Dauer für diese Übung: ca. 15 min.)

Reflexion im Rollenspiel: Nehmen Sie den Punkt Partnerschaftliches Verhalten als Feedback-Kriterium auf, vergeben Sie einen dementsprechenden Beobachtungsauftrag und gehen Sie damit in die Tiefe: Wo haben Sie nicht-partnerschaftliches Verhalten bemerkt, wie hat es sich konkret geäußert und wie sind die Sprecher damit

PARTNERSCHAFTLICHE EINSTELLUNG

umgegangen? Weitere Hinweise zur Einleitung und Durchführung von Rollenspielen inkl. Kernfragen zur Reflexion finden Sie in der Einleitung auf Seite 15. (Dauer für das Rollenspiel: ca. 15 min., 40 min. Reflexion)

TRAINING

Hat Ihnen diese Leseprobe gefallen?

Als Mitglied von **Training aktuell** erhalten Sie beim Kauf von Trainingsmedien Sonderpreise. Beispielsweise bis zu **20% Rabatt auf Bücher**.

Zum Online-Shop

Training *aktuell* einen Monat lang testen



Ihre Mitgliedschaft im Testmonat beinhaltet:

- ▶ eine ePaper-Ausgabe **Training aktuell** (auch Printabo möglich)
- ▶ **Teil-Flatrate** auf 5.000 Tools, Bilder, Inputs, Vertragsmuster www.trainerkoffer.de
- ▶ **Sonderpreise** auf Trainingsmedien: ca. **20% Rabatt** auf Bücher, Trainingskonzepte im Durchschnitt **70 EUR günstiger**
- ▶ **Flatrate auf das digitale Zeitschriftenarchiv**: monatlich neue Beiträge, Dossiers, Heftausgaben

Mitgliedschaft testen