
**Das große Buch der
Kommunikation
und der
Gesprächsführung ²¹⁰⁰
Verhandeln und Argumentieren
– Überzeugen und Verkaufen –
Interviewen und Meetings leiten**

Horst Hanisch

Auszug aus
Das große Buch der Kommunikation
und der Gesprächsführung 2100
von Horst Hanisch

Inhaltsverzeichnis

INHALTSVERZEICHNIS 5

VORWORT 17

KOMMUNIKATION – VERSTEHEN UND

VERSTANDEN WERDEN 17

Der (über)-lebenswendige

Austausch miteinander..... 17

HINLEITUNG ZUM THEMA..... 21

ZIELFÜHRENDE KOMMUNIKATION 21

Harmonische Gespräche führen

..... 21

KAPITEL 1 – DIE

ÜBERLEBENSWICHTIGE

ZWISCHENMENSCHLICHE

KOMMUNIKATION..... 25

DIE ÜBERLEBENSWICHTIGE

KOMMUNIKATION DER MENSCHEN

..... 26

DER VERBALE AUSTAUSCH 26

Sprachlich alle Hürden

überwinden..... 26

Ständige Kommunikation sichert

das gesellschaftliche Überleben

..... 27

Voraussetzungen der

zwischenmenschlichen

Kommunikation 28

WIE FUNKTIONIERT KOMMUNIKATION?

..... 30

Das Sender-Empfänger-Modell –

Wahr ist das, was B versteht;

nicht das, was A sagt..... 30

Vier Ohren der Nachricht in der

Kommunikation 36

Fragen und Hören 39

Selbstkonzept des Empfängers –

Eigene Beeinflussung 39

Die Emotion auslösende

Bedeutung eines Wortes..... 40

Interaktive Kommunikation –

Überdenken verbaler

Äußerungen 41

Sprachliche Technik 44

GENDER – SOZIALES GESCHLECHT 45

Alle Geschlechter einbeziehen 45

KAPITEL 2 – EMPATHIE –

AUTHENTIZITÄT – POSITIVE

GRUNDEINSTELLUNG..... 49

DIE POSITIVE UND

VERSTÄNDNISVOLLE

GRUNDEINSTELLUNG..... 50

EINFÜHLUNGSVERMÖGEN UND

EINSTELLUNG 50

Schwierigkeiten in der

Kommunikation vermeiden..... 50

Positive Grundeinstellung 51

Win-Win-Strategie – Ich bin ok –

du bist ok 51

Lebensstrategie Win-Win 52

Lebensstrategie Win-Lose 52

Lebensstrategie Lose-Win 53

Lebensstrategie Lose-Lose 53

AUTHENTIZITÄT 55

Ohne ‚Maske‘ auftreten – Sich

nicht verstellen müssen 55

Aktives Zuhören 56

Kongruente Botschaft 58

Empathie..... 59

<i>Gegenseitiger Respekt im Dialog</i>	<i>Das Monster wirkt bedrohlich</i>	81
.....60	<i>Positives und negatives Spiegeln</i>	84
<i>Ihr Verhalten im Gespräch</i>60	84
<i>Umgang mit Menschen, die</i>	<i>Spiegeln zu Gesprächsbeginn</i>	86
<i>stottern</i>61	LÜGT DIE KÖRPERSPRACHE? 88	
<i>Die piepsige, schrille Stimme und</i>	<i>Oder lügt nur das gesprochene</i>	
<i>die voluminöse, dröhnende</i>	<i>Wort?</i> 88	
<i>Stimme</i>62	<i>Hinweise zur Deutung der</i>	
KAPITEL 3 – ALLE SINNESKANÄLE	<i>Körpersprache</i> 88	
ANSPRECHEN – AUF STIMMUNGEN	<i>Reaktion auf Aktion</i> 89	
ACHTEN63	<i>Beobachten und Gleichziehen</i> 90	
ALLE SINNESKANÄLE NUTZEN64	<i>Stinkefinger und Victory-Zeichen</i>	91
DAS ERGIBT SINN – MIT ALLEN SINNEN	91
ARBEITEN64	<i>Lebhafter Einsatz von Gesten</i> . 93	
<i>Wissen greifbar machen</i>64	<i>Gesten verbinden</i> 94	
<i>Sinnesempfindungen einbringen</i>	DER KÖRPER SPRICHT SEIT EWIGKEITEN	95
.....65	95
<i>Gezielt ansprechen</i>66	<i>Versteckte Botschaften</i> 95	
<i>Wie der Gesprächspartner</i>	<i>Nonverbale Fragen und</i>	
<i>ungewollt seine ‚Stimmung‘</i>	<i>Antworten</i> 97	
<i>verrät – Psyche und Körper</i>70	KÖRPERDISTANZ – DISTANZZONEN 98	
<i>Gefühle extrem einbringen</i>75	<i>Distanz einhalten –</i>	
KAPITEL 4 – DER KÖRPER SPRICHT	<i>Gebietsbereich</i> 98	
MIT – DAS SPIEGELN DER	<i>Distanzwolken</i> 100	
KÖRPERSPRACHE77	<i>Privatdistanz und Un-Person</i> 101	
DIE BEWEGTE SPRACHE DES	<i>Gebietsbereich beachten</i> 102	
KÖRPERS78	KAPITEL 5 – DER ENTLARVENDE	
DURCH KÖRPERSPRACHE LENKEN –	BLICK IN DIE AUGEN – GESICHTS-	
ÜBEREINSTIMMUNG ZEIGEN78	EMOTIONEN 103	
<i>Mit Händen und Füßen sprechen</i>	MIMIK, BLICKKONTAKT, LÄCHELN	
.....78	104
GEMEINSAMKEIT SIGNALISIEREN81	BLICKKONTAKT 104	
<i>„Spieglein, Spieglein an der</i>	<i>„Schau mir in die Augen“</i> 104	
<i>Wand – Ich will so sein wie Du“</i>	<i>Lächeln – und trotzdem ein</i>	
.....81	<i>Bösewicht?</i> 105	
	<i>Das ‚echte‘ Duchenne-Lächeln</i>	

Inhaltsverzeichnis

.....	105	<i>Gesprächsrunde</i>	135
<i>Action Units</i>	106	<i>Vorgehensweise klären</i>	136
<i>Verräterische Mimik – Die 6</i>		<i>Handouts und Unterlagen</i>	138
<i>Grundemotionen</i>	107	GESPRÄCHSBEDARF – ARTEN VON	
<i>Weitere aussagekräftige</i>		GESPRÄCHEN	139
<i>Gesichts-Emotionen</i>	109	<i>Es gibt viel Bedarf, zu sprechen</i>	
DIE VERRÄTERISCHE AUSRICHTUNG DER		139
PUPILLEN	113	<i>Kurzfristige Gesprächsplanung</i>	
<i>Erinnerung oder Fantasie? ...</i>	113	<i>und –Umsetzung</i>	140
AUGENKONTAKT HALTEN.....	117	<i>Strukturierte Gesprächsführung</i>	
<i>Auf den Augen-Blick kommt es</i>		140
<i>an</i>	117	STRUKTUR DES GESPRÄCHSABLAUFS .	143
<i>Die Wahrheit beugen – Der</i>		<i>Vorbereitung einer</i>	
<i>Blender</i>	117	<i>Gesprächsrunde</i>	143
KAPITEL 6 – DIE PROFESSIONELLE		<i>Logische Bausteine im</i>	
GESPRÄCHSFÜHRUNG – STRUKTUR		<i>Gesprächsverlauf</i>	144
DES GESPRÄCHSABLAUFS	119	<i>Die Nachbereitung nach einem</i>	
DER WUNSCH NACH		<i>Gespräch</i>	145
PROFESSIONELLER FÜHRUNG IM		KAPITEL 7 – DISKUTIEREN –	
GESPRÄCH	120	DEBATTIEREN – TALKEN	147
DAS BEDÜRFNIS DES VERBALEN		VIELFÄLTIGKEIT DES	
AUSTAUSCHS	120	KOMMUNIKATIVEN AUSTAUSCHS	
<i>Dialogformen – Vom Monolog</i>		148
<i>zum Dialog</i>	120	WISSEN, MEINUNG UND ERFAHRUNG	
<i>Der zwischenmenschliche Dialog</i>		AUSTAUSCHEN.....	148
.....	122	LET'S TALK	148
<i>Dialogform Monolog</i>	122	<i>Verhalten der Gesprächsleitung</i>	
<i>Dialogform Dialog</i>	123	149
<i>Dialogform Ansprache</i>	123	<i>Die Moderations-Karte</i>	151
<i>Dialogform Aussprache</i>	124	<i>Lebhaft aber gut organisierte</i>	
<i>Der ‚Rote Faden‘ im</i>		<i>Gesprächsrunden</i>	153
<i>Gesprächsaufbau und -ablauf</i>		<i>1. Diskussionsrunde</i>	153
.....	125	<i>False Balance – Mediale</i>	
GUT ORGANISIERT UND VORBEREITET	135	<i>Verzerrung</i>	155
<i>Räumliche und inhaltliche</i>		<i>2. Die Talk-Runde</i>	156
<i>Vorbereitung für die</i>		<i>Podiums-Diskussion</i>	157

3. Der Polit-Talk.....	160
4. Das Streitgespräch	160
5. Debatte	161
6. TV-Duell.....	161
Die Gesprächsrunde eröffnen und schließen	162
Flott moderiert.....	164

KAPITEL 8 – DIE 5 PHASEN DER GESPRÄCHSFÜHRUNG..... 165

DIE 5 ERFOLGREICHEN SCHRITTE DER MODERATION..... 166

PROBLEM – ANALYSE – ENTSCHEIDUNG –

LÖSUNG – ZIEL.....166

Kommen Sie zügig zum Ziel –

Realistische Zielsetzung.....166

Die eigene realistische

Zielsetzung

DIE FÜNF PHASEN EINER

GESPRÄCHSRUNDE

Das Fünf-Phasen-Modell.....170

Der Fünfsatz – In fünf Phasen

zum Ziel.....175

Persönliches Phasen-Modell

nach einem schlimmen Erlebnis

.....176

DAS BRAINSTORMING – SCHNELL NEUE

GEDANKEN FINDEN.....178

Gedankenblitze einfangen178

Das Brainstorming – Ideen

sammeln und werten – Phase 4

.....180

KAPITEL 9 – FAIRNESS – UMGANG – DIPLOMATIE – GEWALTFREIE KOMMUNIKATION VERSUS KRIEGERISCHER RHETORIK..... 185

KRIEGERISCHE KOMMUNIKATION 186

DER MENSCHLICHE MONOLOG..... 186

Aggressive Rhetorik – mit

Kampfhandlungen drohen.... 186

Positive Einstellung im Gespräch

..... 187

Empathische Kommunikation

zwischen Diskussionsleitung und

Teilnehmenden..... 189

Diplomatie..... 190

Gegenseitiger Respekt in

Gesprächsrunden

..... 191

GESPRÄCHS-ETIKETTE

Gesprächs-Knigge..... 193

FAIRE UND GEWALTFREIE

KOMMUNIKATION

Kommunikativen Erfolg erzielen

..... 195

„Hör mal zu!“..... 196

Euphemismus – Schönmalerei

..... 197

Durch Gemeinsamkeiten lenken

..... 197

KAPITEL 10 – VERSTEHEN – VERTRAUEN – VERTRAGEN – VERHANDELN – VERKAUFEN..... 201

DIE 5 WICHTIGEN VS BEIM VERKAUF..... 202

VERHANDLUNGSTECHNIKEN UND

VERKAUF

Das Fünfeck der 5 Vs beim

Verkauf..... 204

Verstehen

Vertrauen

Vertragen

Inhaltsverzeichnis

<i>Verhandeln</i>	209
<i>Gehaltsverhandlung im</i>	
<i>Bewerbungsgespräch</i>	211
<i>Verkaufen</i>	212
DIE GESPRÄCHSFÜHRUNG ÜBERNEHMEN	
.....	213
<i>Austricksen unfairer</i>	
<i>Manipulation</i>	213
<i>Nonverbale</i>	
<i>Gesprächsübernahme</i>	213
UNFAIRE TECHNIKEN IM GESPRÄCH..	219
<i>Fairness? Wo gibt es die?.....</i>	219
1. <i>Mit sexuellen Reizen spielen</i>	
.....	219
2. <i>Warten lassen</i>	220
3. <i>Strategische Sitzposition</i> ...	221
4. <i>Unbequeme Sitzfläche</i>	223
5. <i>Nichts zu Trinken anbieten</i>	223
6. <i>Raum überhitzt oder</i>	
<i>unterkühlt</i>	224
7. <i>Delegationskreis zu groß</i> ..	224
8. <i>Gesprächspartner ohne</i>	
<i>Entscheidungsbefugnis</i>	225
9. <i>Später dazukommen</i>	226
10. <i>Ständige Unterbrechungen</i>	
.....	226
11. <i>Falsche Anrede</i>	227
ABERGLAUBE – UND SEIN EINFLUSS AUF	
VERHANDELN.....	228
<i>Die tödliche 4 und die</i>	
<i>unglückliche 13</i>	228
<i>Gegenzauber – „Toi, toi, toi“</i>	230
KAPITEL 11 – SCHLAGFERTIG	
ARGUMENTIEREN	231
SCHLAGFERTIG UND ÜBERZEUGEND	
ARGUMENTIEREN	232
LOGIK, ARGUMENTE UND DIE ‚ALTEN‘	
GRIECHEN	232
<i>Blick in die Vergangenheit</i>	232
<i>Das elenktische Verfahren</i>	233
<i>Sokrates – Logisch bis in den Tod</i>	
.....	235
<i>Protagoras – Homo-mensura-</i>	
<i>Satz</i>	236
<i>Die Bedeutung der Sophisten</i>	236
<i>Plato(n) und der Dialog</i>	236
<i>Aristoteles und die Logik</i>	237
<i>Das System des Status –</i>	
<i>Hermagoras von Temnos</i>	238
<i>Genus rationale (Bereich der</i>	
<i>Argumentation)</i>	239
<i>Genus legale (Steuerung der</i>	
<i>Auslegung von juristischen</i>	
<i>Texten)</i>	240
<i>Scholastik – Karl der Große und</i>	
<i>die Schulen</i>	241
<i>Thomas von Aquin</i>	242
<i>Friedrich Hegel und die Dialektik</i>	
.....	242
ARGUMENTATION	243
„Das ist doch kein Argument!“	
.....	243
<i>Fehlerhafte Argumente</i>	247
<i>Argumentations-Typen</i>	249
<i>Erster Argumentations-Typ: Full-</i>	
<i>Power-Argument</i>	250
<i>Full-Power: Logischer Beweis</i>	250
<i>Zweiter Argumentations-Typ:</i>	
<i>High-Power-Argument</i>	251
1. <i>Verallgemeinerungs-</i>	
<i>Argument</i>	251
2. <i>Vergleichs-Argument</i>	251
<i>Dritter Argumentations-Typ:</i>	
<i>Low-Power-Argument</i>	252

1. Indizien-Argument.....	252	ENTSCULDIGUNG UND VERZEIHUNG	278
2. Autoritäts-Argument.....	253	„Pardon!“	278
3. Analogie-Argument.....	253	KAPITEL 13 – BEDÜRFNISSE DES	
4. Beispiel-Argument.....	254	GESPRÄCHSPARTNERS ERKENNEN –	
5. Regel-Argument	254	VERGEWISSERN – NACHFRAGEN –	
Vierter Argumentations-Typ: No-		KLÄREN	281
Power-Argument –		AUF DIE BEDÜRFNISSE DES	
Scheinargument	255	GESPRÄCHSPARTNERS EINGEHEN	
1. Killerphrase – Totschlag-		282
Argument	255	VERSTEHEN UND VERSTEHEN WOLLEN	
2. Solidaritäts-Argument.....	256	282
3. Tabuisierungs-Argument...256		Das Einfühlungsvermögen hilft	
4. Traditions-Argument.....	256	282
5. Garantie-Argument.....	257	Was will der andere?.....	283
Red Herring – Der Rote Hering		Kommunizieren auf ‚allen	
.....	257	Ebenen‘.....	285
Aufstellung von Argumenten	258	KRITISCHE EINWÄNDE IM	
Genügend argumentiert?.....	260	VERKAUFSGESPRÄCH.....	287
KAPITEL 12 – MISSVERSTÄNDNIS –		Geschicht Zweifel und Kritik	
GERÜCHT – SCHULDZUWEISUNG		begegnen.....	287
.....	263	Reaktion auf Nachfragen	288
RECHT HABEN VERSUS SCHULD		Authentische Umsetzung	289
SEIN.....	264	Rhetorisch ungeschickte Wörter	
SCHULDZUWEISUNG	264	durch sinnvolle ersetzen.....	291
„Du bist schuld!“	264	VERGEWISSERN, NACHFRAGEN, KLÄREN	
DAS ENTSTEHEN VON		294
MISSVERSTÄNDNISSEN UND GERÜCHTEN		Techniken der Rückkopplung	294
.....	268	Rückkopplung 1: Paraphrasieren	
Der Gerüchtetest.....	268	294
Intrige.....	271	Rückkopplung 2: Aktives	
Hilfreiche Kommunikations-		Zuhören	295
Strategien ... und die		Rückkopplung 3: Ich-Botschaften	
Vermeidung von		295
Missverständnissen.....	273	Rückkopplung 4: Du-Botschaften	
Gezielt Missverständnisse		296
erzeugen?.....	275	Rückkopplung 5: Fragetechniken	

.....	296	2. Rückstell-Methode.....	313
Grund des Zusammenkommens		3. Vorwegnahme-Methode...	313
.....	297	4. Vorteil-Nachteil-Methode.	314
KAPITEL 14 – EINWÄNDE		5. Bumerang-Methode	315
AUSHEBELN – TAKTIKEN GEGEN		6. Isolierungs-Methode.....	315
VERBALE LISTIGKEITEN.....	299	7. Divisions-Methode.....	316
ÜBERZEUGENDER UMGANG BEI		8. Multiplikations-Methode..	316
KRITISCHEN EINWÄNDEN.....	300	9. Offenbarungs-Methode	317
EINWÄNDEN BEGEGNEN – VERBALE		10. Ja-Aber-Methode	317
ANGRIFFE GESCHICKT ABWEHREN	300	11. Ablenk-Methode	318
<i>Ein Zwischenruf ist eine</i>		<i>Genug abgelenkt?.....</i>	<i>318</i>
<i>irritierende Kulturtechnik</i>	<i>300</i>	TAKTIKEN GEGEN VERBALE LISTIGKEITEN	
<i>Gemeine und inhaltsleere</i>		320
<i>Phrasen.....</i>	<i>300</i>	<i>Fiese Taktiken</i>	<i>320</i>
<i>Die destruktiven Killerphrasen</i>		<i>„Ich weiß was!“</i>	<i>320</i>
.....	<i>300</i>	<i>Taktik und Gegen-Taktik.....</i>	<i>321</i>
<i>Die BIG-Methode</i>	<i>302</i>	1. Unterbrechungs-Taktik	<i>321</i>
<i>BIG-Geld-Bumerang-Methode</i>		2. Großzügigkeits-Taktik.....	<i>321</i>
.....	<i>304</i>	3. Laien-Taktik	<i>321</i>
<i>BIG-Geld-Isolier-Methode.....</i>	<i>305</i>	4. Wissenschafts-Taktik	<i>322</i>
<i>BIG-Geld-Gegenfrage-Methode</i>		5. Fremdwort-Taktik	<i>322</i>
.....	<i>306</i>	6. Ad-personam-Taktik	<i>322</i>
<i>BIG-Alter-Bumerang-Methode</i>		7. Versteckte Angriffe auf das	
.....	<i>307</i>	Wissen	<i>323</i>
<i>BIG-Alter-Isolier-Methode</i>	<i>308</i>	8. Verallgemeinerungs-Taktik	
<i>BIG-Alter-Gegenfrage-Methode</i>		<i>323</i>
.....	<i>309</i>	9. Phrasen-Taktik	<i>323</i>
UMGANG MIT AGGRESSIV WIRKENDEN		10. Kompetenz-Taktik.....	<i>324</i>
ZUHÖRERN	310	11. Aufschieb-Taktik	<i>324</i>
<i>Verbaler Angriff und gekonnte</i>		12. Verwirrungs-Taktik	<i>324</i>
<i>Abwehr in Diskussionen.....</i>	<i>310</i>	13. Diversions-Taktik	<i>325</i>
EINWÄNDE ZUM EIGENEN VORTEIL		14. Entweder-Oder-Taktik	<i>325</i>
DREHEN	312	15. Haupt-/Nebensache-Taktik	
<i>Einwand-Methoden</i>	<i>312</i>	<i>325</i>
1. Rückfrage-Methode,		16. Salami-Taktik	<i>326</i>
<i>Gegenfrage-Methode</i>	<i>312</i>	<i>Mit harten Bandagen gekämpft</i>	
		<i>326</i>

**KAPITEL 15 –
GESPRÄCHSKONFLIKTE VERMEIDEN
– KONFLIKTLÖSUNGEN FINDEN . 327**

**HARMONISCHE
GESPRÄCHSFÜHRUNG OHNE
KONFLIKTE 328**

KONFLIKTABBAU UND KONFLIKTLÖSUNG	328
<i>Zwei Meinungen prallen aufeinander</i>	328
<i>Konflikteskalation</i>	332
<i>Die neun Konfliktstufen</i>	335
KONFLIKTLÖSUNGEN	346
<i>„Lass uns eine Lösung finden!“</i>	346

**KAPITEL 16 – INTERVIEWS –
UMFRAGEN – BEFRAGUNGEN ... 351**

**DIE MEINUNG DER BEFRAGTEN
EINFANGEN..... 352**

DIE UMFRAGE AUF DER STRAßE	352
<i>Das Interview und die Umfrage</i>	352
DURCH FRAGEN LENKEN	354
<i>Wer fragt, der führt – Mit Interesse und interessant lenken</i>	354
<i>Befragungskonstruktion: hart/weich.....</i>	354
<i>Befragungsfehler vermeiden – Unfaire Befragung.....</i>	355
<i>1. Unterforderung</i>	355
<i>2. Überforderung.....</i>	356
<i>3. Angst auslösen</i>	356
<i>4. Peinliche Situationen auslösen</i>	356

<i>5. Unbekanntes Wissen erfragen</i>	357
<i>6. Schachtelsätze verwenden</i>	357
<i>7. Antworten suggerieren</i>	357
<i>8. In die Länge ziehen</i>	358
<i>9. Überrumpelung</i>	358
<i>10. Gekoppelte Fragen</i>	359
<i>11. Knebelnde Fragen.....</i>	359
<i>12. Auftreten des Fragenden</i>	360
<i>13. Arrogantes Auftreten</i>	360

**FRAGETECHNIKEN – TRICKREICH
ERFRAGEN**

<i>Welche Fragerichtung einschlagen?.....</i>	362
<i>1. Die offene Fragetechnik ...</i>	362
<i>2. Die reflektierende Fragetechnik.....</i>	363
<i>3. Die richtungweisende Fragetechnik.....</i>	363
<i>4. Die evozierende (hervorrufende) Fragetechnik</i>	363

**FRAGEARTEN: INFORMATION ODER
TAKTIK?**

<i>„Sagen Sie mal, ...“</i>	365
<i>Informationsfragen – Ich will’s wissen.....</i>	366
<i>1. Geschlossene Frage</i>	366
<i>2. Offene Frage.....</i>	366
<i>3. Halboffene Frage (Cluster- Frage) oder Multiple Choice Frage</i>	368
<i>Taktische Fragen – Ich will manipulieren</i>	369
<i>1. Die rhetorische Frage (Scheinfrage)</i>	369
<i>2. Gegenfrage.....</i>	370
<i>3. Alternativ-Frage</i>	370

Inhaltsverzeichnis

4. Suggestiv-Frage.....	371	Wenn Sie interviewen	397
5. Übereinstimmungs-Frage.	371	Die Veröffentlichung des	
6. Kontroll-Frage.....	371	Interviews	398
7. Ja-Antwort-Frage.....	372	Wenn Sie interviewt werden ...	
8. Taraktische Frage		399
(Verwirrende oder		Die praktische Umfrage auf der	
beunruhigende Frage)	374	Straße	400
9. Die akademische Frage.....	374	Der Einstieg in die Umfrage..	400
SPANNUNGSBOGEN AUFBAUEN	375	200 Lügen am Tag?	403
Ehrlich gefragt – Ehrlich gesagt		Weshalb lügt der Mensch? ...	403
.....	375	Konformität und Gruppenzwang	
Die Dramaturgie des		405
Fragebogens.....	375	„Logik“ von Wahrheiten.....	406
Der Erfolg versprechende Aufbau		KAPITEL 18 – KOMMUNIKATION	
des Fragebogens.....	376	AUF DISTANZ – ONLINE-GESPRÄCHE	
Die Umfrage – Vorbereitung	380	409
Manipulation im Fragetrichter		GESPRÄCHE AUS DISTANZ	410
.....	382	VIRTUELLER KONTAKT.....	410
Die negative Konnotation des		Online-Auftritt – Digitalisiertes	
Wortes Manipulation	390	Leben	410
URTEILSVERWIRRUNGEN UND ANDERE		DIGITALE ERSCHEINUNG.....	412
.....	392	Ein ‚gutes‘ Bild abgeben	412
Klare Gesprächsstrategie		Ausrichtung vor der Kamera.	413
beibehalten.....	392	Gesichtsausdruck vor der	
Tricks erkennen und		Kamera.....	414
durchschauen	393	Achten Sie auf gute	
KAPITEL 17 – JOURNALISTEN –		Lichtverhältnisse	415
INFORMATION – LÜGEN –		Optimale Position vor dem	
KONFORMITÄT	395	Monitor.....	416
DIE JOURNALISTEN UND DAS		Optimaler Blickkontakt zum	
PROFESSIONELLE INTERVIEW	396	Gesprächspartner	417
ARBEIT MIT DEN JOURNALISTEN.....	396	Optimaler Einsatz der	
Information bildet	396	Körpersprache.....	418
Neugierde ist eine Zier	396	CHARISMA, EINE BEGEHRENSWERTE	
Die Vorbereitung auf ein		GABE?.....	420
Interview.....	397	Beindruckende	

Ausstrahlungskraft.....420

**KAPITEL 19 – PROFESSIONELLE
MODERATION IN PRÄSENZ-
MEETINGS UND IN TELE-MEETINGS
.....423**

**MODERATION IM BERUFLICHEN
MEETINGS, PRÄSENZ UND ONLINE
.....424**

PROFESSIONELL DURCHFÜHRTE UND
REGELMÄßIG STATTFINDENDE MEETINGS
.....424

*Meetings planen und
durchführen*.....424

MEETING-KULTUR.....426

„Ich muss zum Meeting!“.....426

Die Teilnehmenden im Meeting
.....428

Die Teilnehmenden treffen ein
.....431

*Die Rolle des Moderators/der
Moderatorin*..... 432

*Das Meeting eröffnen und
führen*..... 433

Gesprächslenkung im Meeting
..... 434

Spielregeln im Meeting 436

Das Meeting beenden 437

Meeting erfolgreich umgesetzt
..... 438

TELE-MEETINGS – VIDEOKONFERENZEN –
ONLINE-AUSTAUSCH..... 439

Das digital geführte Meeting 439

INDEX..... 443

**KNIGGE ALS SYNONYM UND ALS
NAMENSGEBER 451**

UMGANG MIT MENSCHEN 451

Adolph Freiherr Knigge..... 451

Das große Buch der Ausdrucks-
von Horst Hanisch
Kommunikation 2100

Auszug aus
Das große Buch der Kommunikation
und der Gesprächsführung 2100
von Horst Hanisch

Auszug aus
Das große Buch der Kommunikation
und der Gesprächsführung 2100
von Horst Hanisch

Vorwort

Kommunikation – Verstehen und verstanden werden

*Wenn alle Menschen nur dann redeten,
wenn sie etwas zu sagen haben,
würden sie bald den Gebrauch der Sprache verlieren.
William Shakespeare, engl. Dramatiker
(1564 - 1616)*

Der (über)-lebenswichtige Austausch miteinander

Eine entscheidende Basis des zwischenmenschlichen Zusammenlebens bildet die Kommunikation. Ohne Kommunikation könnte sich der Mensch nicht mitteilen, ein soziales Miteinander ist nicht vorstellbar.

Die Menschen haben es geschafft, fast alle Gegenstände, Vorkommnisse, Verhaltensmuster und so weiter mit Wörtern zu benennen.

Durch die geschickte Aneinanderreihung einzelner Wörter ergeben sich aussagefähige Sätze. Es kann verbal kommuniziert werden.

Oft unterschätzt: Neben dem gesprochenen Wort trägt die nonverbale Kommunikation, die Körpersprache, zu einem entscheidenden Teil der Kommunikation bei. So wird manchmal behauptet, es werde „mit Händen und Füßen“ gesprochen.

Tja, auch die Stimme (Tonfall, Sprechgeschwindigkeit, Betonungen Sprechmelodie, Pausen) und die Stimmung beeinflussen den Austausch untereinander.

Eine schrille oder zu leise, eine sonore oder beruhigende Stimme – der Einfluss auf die Gesprächsatmosphäre und der erfolgreiche Ausgang des Gesprächs wird durch die Stimme deutlich beeinflusst.

Gesprächspartner können Dank verbaler, paraverbaler und nonverbaler Kommunikation ihre Ideen austauschen. Sie können verhandeln, sie können verkaufen und sie können auch manipulieren.

Sie können über Vergangenes, Gegenwärtiges und Zukünftiges sprechen. Ziele lassen sich festhalten, Strategien planen, Vor- und Nachteile können gegeneinander abgewogen werden.

Gesprächspartner können kreativ sein, sich über Mystisches austauschen und die Wahrheit ‚ins bessere Licht stellen‘, also schwindeln oder lügen. Sie können konstruktiv streiten, einander unterstützen, für einander einstehen.

Witz, Ironie und das ‚Sprechen zwischen den Zeilen‘ ist möglich. Es kann gelacht und sich an gemeinsam erlebte Erfahrungen erinnert werden. Wie vielfältig doch die Kommunikation sein kann.

Kommunikative Missverständnisse

Immer wieder entstehen ungewollte Missverständnisse, die zu Unstimmigkeiten, Streit oder bösartigen Konflikten – ja bis zu kriegerischen Auseinandersetzungen – führen können.

„Ich habe recht! Ich verhalte mich richtig. Also hast du unrecht!“ Ist das so, oder handelt es sich nur um unterschiedliche Betrachtungsweisen, verschiedene Werte, Vorstellungen aufgrund der sozialen Prägung?

Sich verständlich austauschen zu können ist fast schon eine Kunst.

Natürlich gibt es auch unterschiedliche Ansichten. Aufgrund der unendlich vielen Möglichkeiten der Kombination von Wortteilen und Wörtern und bewusster sowie unbewusster Zweideutigkeit kann es weiterhin zu irreführendem Verständnis kommen.

Beispielsweise wurde den Verantwortlichen in der Corona-Pandemie (ab 2020) immer wieder vorgeworfen, durch mangelnde Kommunikation destruktiv vorgehenden Kritikern, Impfskeptikern und Systemgegnern ungewollt Argumente für deren Ansichten geliefert zu haben.

Ja, zeitweise schien es sogar zu einer Art Boykott gegen einen bestimmten Impfstoff gekommen zu sein, da die Kommunikation zur Wirksamkeit und über mögliche Risiken ‚unglücklich‘ verlief. Die daraus folgende Impfverweigerung kostete unter Umständen dem einen oder anderen das Leben.

Ist eine verständliche Kommunikation tatsächlich lebensnotwendig?

Schadet eingeschränkte, fehlerhafte und manipulierte Kommunikation der wirtschaftlichen, gesellschaftlichen, politischen, kulturellen und gesundheitlichen Weiterentwicklung – bis hin zum Überleben?

Verständlich kommunizieren

So scheint es mehr als sinnvoll und wichtig, sich dem Thema über zwischenmenschlichen Kommunikation beziehungsweise Gesprächsführung intensiver zu widmen.

Die thematischen Inhalte zum Bereich Soft Skills, Rhetorik, Kommunikation sind in der Buchreihe der ‚Big 5‘ erfasst.



Vorwort – Hinleitung zum Thema

Das vorliegende Buch „Das große Buch der Kommunikation und Gesprächsführung^{2100m}“, ist ein Schwesternbuch zu „Das große Buch der Rhetorik^{2100m}“, „Trickreiche Rhetorik^{2100m}“, „Körpersprache – Lüge, Verrat, Macht^{2100m}“ und „Soft Skills-Knigge²¹⁰⁰“.

Da die Themen der 5 Bücher thematisch miteinander verknüpft sind beziehungsweise ineinandergreifen, bleiben manche Überschneidungen nicht aus.

Einige Teile des vorliegenden Textes sind in dem einen oder anderen Ratgeber aus der Reihe „Das kleine Handbuch der Rhetorik^{2100m}“ zu finden – für diejenigen, die nur ein bestimmter Bereich der Rhetorik interessiert.

Die Zahl 2100 im Titel steht dabei für das 21. Jahrhundert, was die Aktualität der Themen unterstreicht. Diese entsprechen den heutigen Anforderungen im beruflichen wie auch im gesellschaftlichen Umgang miteinander.

Das gilt für den präsenten Austausch vor Ort wie auch für die Online-Kommunikation über diverse Programme.

Das vorliegende Buch geht auf folgende Themen ein.

1. Die überlebenswichtige zwischenmenschliche Kommunikation
2. Empathie – Authentizität – Positive Grundeinstellung
3. Alle Sinneskanäle ansprechen – Auf Stimmungen achten
4. Der Körper spricht mit – Das Spiegeln der Körpersprache
5. Der entlarvende Blick in die Augen – Gesichts-Emotionen
6. Die professionelle Gesprächsführung – Struktur des Gesprächsablaufs
7. Diskutieren – Debattieren – Talken
8. Die 5 Phasen der Gesprächsführung
9. Fairness – Umgang – Diplomatie – Gewaltfreie Kommunikation versus Kriegsrhetorik
10. Verstehen – Vertrauen – Vertragen – Verhandeln – Verkaufen
11. Schlagfertig argumentieren
12. Missverständnis – Gerücht – Schuldzuweisung
13. Bedürfnisse des Gesprächspartners erkennen – Vergewissern – Nachfragen – Klären
14. Einwände aushebeln – Taktiken gegen verbale Listigkeiten
15. Gesprächskonflikte vermeiden – Konfliktlösungen finden
16. Interviews – Umfragen – Befragungen
17. Journalisten – Information – Lügen – Konformität
18. Kommunikation auf Distanz – Online-Gespräche
19. Professionelle Moderation in Präsenz-Meetings und in Tele-Meetings

Liebe Leserin, lieber Leser, ich wünsche Ihnen viel Kurzweil beim Eintauchen in die hochinteressante Thematik der vielschichtigen Kommunikation und der vielseitigen Gesprächsführung.

Ich wünsche ein gutes Gelingen bei Ihren Interviews, zukünftigen Gesprächsrunden, Meetings, Verkaufsgesprächen und anderen kommunikativen Herausforderungen.

Auf dass Sie in Zukunft all das, was Sie ‚verkaufen‘ wollen, kommunikativ professionell, aber doch menschlich und vor allem überzeugend umsetzen.

Viel Erfolg bei der Vertiefung bestehenden Wissens und beim erfolgreichen Einsatz im Berufsleben.

Horst Hanisch

Danke:

Ich will nicht viel ‚drum herumreden‘, aber, wie es sich offensichtlich für (gute?) Bücher gehört, ergreife ich hier die Möglichkeit, mich bei einigen Menschen, die mich psychisch und physisch bei der Realisierung dieses Projekts unterstützten, mit geschriebener Kommunikation zu bedanken.

Zu diesen Menschen gehören etliche Seminarteilnehmer, viele Studierende und Trainierende, die mir unzählige Beispiele in nicht mehr zählbaren Präsentationen, Workshops und Trainings zeigten, wie Kommunikation praktisch, gewinnbringend und effizient eingesetzt werden kann.

In etlichen Gruppendiskussionen, Moderationen und Interviews ergaben sich beim Training wertvolle Hinweise und Tricks für die praktische Umsetzung.

Weiterhin vergesse ich auch nicht all diejenigen Menschen, Bekannte und Freunde, die mir mit zahlreichen kleinen Ratschlägen und beachtenswerten Hinweisen wertvolle Unterstützung zum vorliegenden Thema gaben.

Hinleitung zum Thema

Zielführende Kommunikation

*Das Vertrauen gibt dem Gespräch mehr Stoff als der Geist.
François de La Rochefoucauld, frz. Moralist
(1613 - 1680)*

Harmonische Gespräche führen

„Das sehen Sie ganz falsch!“, wirft der Gesprächspartner ein. „Sie müssen das absolut anders anpacken!“

Wer will mit solchen Schuldzuweisungen, Behauptungen oder Befehlen konfrontiert werden? Wer schafft es dann noch, ruhig zu bleiben, einen kühlen Kopf zu bewahren und nach außen hin gefasst zu bleiben?

Heißt es, mit allen Mitteln die eigenen Vorstellungen und Ziele auf Biegen und Brechen durchzusetzen, koste es, was es wolle?

Diese Art der Kommunikation gehört weder in diplomatische Verhandlungen, in knifflige Verkaufsgespräche, in entscheidende Bewerbungsgespräche, in dynamische Überzeugung-Pitches, in informative Pressegespräche, noch in kurzweilige Interviews oder spontane Dialoge.

Selbst bei fachlich komplett gegensätzlicher Meinung kann ein Gespräch trotzdem menschlich und harmonisch geführt werden.

Gesprächspartner, die sich gleichwertig betrachten, gegenseitig wertschätzen und eine Win-Win-Strategie anstreben, kommen leichter zum Erfolg.

Sie können zufriedenstellende Ergebnisse vorweisen, sind glücklich mit ihrer Arbeit und steigern die (nicht nur eigene) Lebensfreude.

Im vorliegenden Buch werden Gesprächsrunden und Dialoge verschiedener Art betrachtet. In der Regel wird unterstellt, dass einige Menschen zusammentreffen, um sich auszutauschen, um ihre Meinung darzustellen – und – im positiven Sinne – zuzuhören, was der Gesprächspartner zu sagen hat.

Laut sein heißt nicht zwangsläufig recht haben

Manch ein Gesprächspartner hat sich als Ziel gesetzt, möglichst viel eigene Meinung zu vermitteln, ohne auf die Ideen oder Einwände anderer Rücksicht zu nehmen. Wer am lautesten schreit, muss noch lange nicht recht haben.

Wer die meisten Redebeiträge bringt, muss nicht zwangsläufig die besten Ideen sein Eigen nennen.

Es ist ohne weiteres denkbar und auch deshalb anzunehmen – und sogar richtig –, dass auch ruhigere Gesprächspartner, die sich nicht stark artikulieren können oder wollen, brillante Gesichtspunkte in eine Gesprächsrunde bringen können.

Geben Sie auch den introvertierten Teilnehmenden einer Gesprächsrunde die Chance, sich mitzuteilen. Der laut Schreiende oder sich zuerst Äußernde muss nicht zwangsläufig recht haben.

Damit die Aktiven beruhigt und die Passiven gestärkt werden können, kann die Gesprächsleitung aktiv werden. Diese Person hat einige – entscheidende – Aufgaben in seriösen Gesprächsrunden zu übernehmen. Bei dem Thema Meeting wird von einem Moderator beziehungsweise einer Moderatorin gesprochen.

Die Moderation achtet nicht nur auf den Gesprächsinhalt und -ablauf, sondern auch auf das ‚Drumherum‘. Geschulte Moderatoren werden auch die räumlichen Gegebenheiten entsprechend der Zielsetzung herrichten (lassen), und sie werden auf die soziale Struktur der Gesprächsteilnehmer untereinander Rücksicht nehmen.

Das gilt in optimal moderierten Gesprächsrunden, wie sensibel geführten und zielorientiert vorgehenden Interviews.

„Das ist eine interessante Frage; aber lassen Sie mich einmal ...“

Ist es beneidenswert oder doch eher ärgerlich, wenn Interviewpartner aus der Politik, der Wirtschaft, der Wissenschaft, der Religion oder aus anderen Bereichen, auf die gestellten Fragen des Interviewers wunderbar wohlklingende Antworten geben, die aber – genau analysiert – überhaupt nichts mit der gestellten Frage zu tun haben?

22

Auf der einen Seite ärgert es, wie geschickt ausgewichen wird; auf der anderen Seite ist das Verhalten aus rhetorischer Betrachtungsweise hoch interessant, wie –rhetorisch geschickt – auf ein anderes Thema eingegangen wird, das der Interviewer nicht unbedingt ansprechen wollte.

Einige geschulte Journalisten und Journalistinnen schaffen es, den Befragten auf die ursprüngliche Frage zurückzulenken. Andere geben sich mit der ausweichenden Antwort zufrieden.

Kommunizieren unter Einsatz des kompletten Körpers

Manchmal entsteht das Gefühl, dass der Gesprächspartner es nicht ehrlich meint, obwohl es nicht begründet werden könnte. „Ich habe da so ein ungutes Gefühl.“ Könnte es sein, dass der Körper etwas anderes aussagt als das, was gehört wird? Schwindelt der Gesprächspartner? Oder ist er/sie einfach nur unsicher?

Wie skeptisch jemand einer Deutung der Körpersprache auch gegenüberstehen mag, es lässt sich nicht verneinen, dass die Sprache des Körpers deutbar ist. Ein Ziel dieses Buches ist es, einzelne Mosaiksteine der Körpersprache kennenzulernen und deuten zu können.

Wer sich intensiv mit diesem Thema beschäftigt, wird sehr schnell merken, wie leicht sich ein Mensch durch seine Körperhaltung verrät. Dieses Wissen muss nicht ausgenutzt werden, um jemanden negativ zu manipulieren, sondern – im Gegenteil – um es allen Gesprächspartnern leichter zu machen, ein Gespräch optimal führen zu können.

Es ergibt keinen Sinn, nun gebremst durch den Alltag zu schreiten, aus Angst, sich durch die Körperhaltung zu ‚verraten‘. Nein, wenn die ‚verbale‘ Aussage ehrlich ist, ist es die ‚nonverbale‘ ebenso.

Vorwort – Hinleitung zum Thema

Das neue Wissen kann allerdings dazu beitragen, Körperhaltungen, die vom Gesprächspartner negativ gedeutet werden könnten, in besonders wichtigen Situationen (zum Beispiel beim Vorstellungsgespräch oder Verkaufsgesprächen) zu vermeiden.

Gegenseitige Wertschätzung im Austausch

Zu einem Dialog gehören zwei Personen, in anderen Gesprächssituationen kommen auch mehrere Teilnehmende zusammen.

Ein jeder ist als Individuum zu betrachten, mit eigenen Wünschen, Zielen und Ängsten.

Ein guter Gesprächspartner wertschätzt den/die andere und drängt darauf, dessen/deren Bedürfnisse zu erkennen und trotz aller fachlichen Zielen zu berücksichtigen.

Jeder kann zu einer angenehmen Gesprächsatmosphäre beitragen, auch mal eine fünf gerade sein lassen und den kommunikativen Austausch zu einem positiven Erlebnis formen.

Guten Erfolg

Auszug aus
Das große Buch der Kommunikation
und der Gesprächsführung 2100
von Horst Hanisch

**Kapitel 6 – Die professionelle
Gesprächsführung – Struktur des
Gesprächsablaufs**

Das große Buch der Kommunikation
Auszug aus
und der Gesprächsführung 2100
von Horst Hanisch

Der Wunsch nach professioneller Führung im Gespräch

Das Bedürfnis des verbalen Austauschs

*Das gesellschaftliche Gespräch setzt eine Geistigkeit besonderer Art voraus.
Es verlangt Kürze der Überlegung und der Einwände.
Charles-Louis de Secondat, Baron de La Brède et de Montesquieu, frz. Schriftsteller
(1689 - 1755)*

Dialogformen – Vom Monolog zum Dialog

Obwohl tagtäglich an den unterschiedlichsten Stellen immens viel geredet wird, heißt das nicht, dass jedes Gespräch ‚wichtig‘ ist, geschweige denn gut vorbereitet wurde.

Selbstgespräch

Abgesehen von Selbstgesprächen bedarf es im klassischen Gespräch mindestens zweier Personen. Genaugenommen könnte demnach ein Selbstgespräch auch in diesem Sinne betrachtet werden, heißt es doch ‚ich spreche mit mir selbst‘.

Wird von einem Selbstgespräch gesprochen, ist der Sprechende in der Regel tatsächlich allein. Er redet sozusagen mit sich selbst oder mit einer fiktiven, nicht anwesenden Person. Sein Gespräch ist für andere Ohren nicht bestimmt.

Monolog

Verwechseln Sie dabei den Begriff Monolog (gr. ‚mónos‘ für ‚allein‘ und ‚logos‘ für ‚Spruch‘) nicht mit dem Wort Selbstgespräch.

Im engeren Sinn ist der Monolog eine besondere Form des Selbstgesprächs, zum Beispiel in literarischen Szenen, wie in einem Drama. Dort spricht eine Figur.

Bei einem heutigen Monolog sitzen sich zwei (oder mehrere) Personen gegenüber. Nur eine Person wird nun reden und reden, wobei diese keinen echten Dialog aufkommen lässt. Der Redner ist trotz der Anwesenheit anderer in seinen Gedankengängen allein.

Dialog

Wichtiger ist für die meisten Gesprächssituationen der Dialog (auch Zwiegespräch, gr. ‚diálogos‘ für ‚Unterredung‘, ‚Gespräch‘). Der Dialog bedarf demnach einer weiteren Person.

Tatsächlich muss ein Dialog im ursprünglichen Sinn nicht nur zwischen zwei Personen geführt werden. Mehrere Personen können beteiligt sein. Die ausgesprochenen Nachrichten gehen von einer Person zur anderen, von dort wieder zurück, dann gegebenenfalls zu einer 3. Person und so fort.

Trilog

Ein Trilog ist ein kommunikatives Zusammentreffen dreier (EU-)Institutionen.

Kapitel 6 – Gesprächsführung – Gesprächsablauf

Der menschliche Monolog: „Ich kam, ich sah, ich siegte“ ...

... soll Gaius Julius Cäsar (100 v. Chr. – 44. v. Chr.) gesagt haben, nachdem er in einem Blitzkrieg in der Schlacht bei Zela im Jahre 47 v. Chr. Pharnakes II. († 47 v. Chr.) besiegt hatte.

Gesundes Selbstbewusstsein oder ellenbogendrückender Egoismus?

Heutzutage, im privaten wie auch im beruflichen Umfeld, gilt es als begehrenswert, als Mensch selbstbewusst aufzutreten.

Menschen, die wissen, was sie wollen, die sich realistische Ziele gesteckt haben und diese auch anstreben umzusetzen, werden oft bewundert.

Andererseits zeigt sich fast täglich auf den Straßen – und dort nicht nur im Straßenverkehr, sondern auch in Fußgängerpassagen – immer deutlicher zu Tage tretender Egoismus, manchmal in nicht mehr nachvollziehbarer rücksichtsloser Form.

Es könnte der Eindruck entstehen, dass nur

- der Erste,
- der Beste,
- der Schnellste

in der Gesellschaft siegen kann.

Das mag vielleicht sogar zutreffen. Einverstanden, viele Menschen mögen sich gerne mit Siegertypen umgeben, sonst hätten ja wohl Prominente und Stars nicht so viel Zulauf.

Andererseits wird Menschen zugestimmt, die auf menschliche Bedürfnisse Rücksicht nehmen und die nicht ‚rücksichtslos‘ ihre gesteckten Ziele verfolgen.

Somit kommt ein Individuum in eine gewisse Zwickmühle: Einerseits selbstbewusst aufzutreten, andererseits nicht zu egoistisch zu wirken.

Gesunder Egoismus

Der Autor bevorzugt die Formulierung: Gesunder Egoismus.

Mit dieser Bezeichnung ist die Kombination von gesundem Selbstbewusstsein und Authentizität, zielbewusstem aber nicht arrogantem Vorgehen gemeint.

Nachvollziehbarerweise streben die meisten an, zu den Siegertypen zu gehören – aber es muss nicht unbedingt der erste Platz sein. Auch ein zweiter, dritter oder hundertster Platz kann ein guter Platz sein.

Egoisten ist der Monolog geläufig. Menschen mit gesundem Egoismus bevorzugen den Dialog.

Der zwischenmenschliche Dialog

Laut ‚Großes Lexikon in Farbe, 1993‘ ist ein Dialog ein Gespräch zwischen zwei beziehungsweise mehreren Personen. So einfach ist das?

Steckt in einem Dialog nicht viel, viel mehr? Miteinander reden kann doch nicht so schwierig sein, oder doch?

Nun, wenn Sie überlegen, zu wie vielen Missverständnissen es kommen kann, wird schnell klar, dass es offensichtlich doch gar nicht so einfach ist, einen vernünftigen Dialog zu führen.

Für die weiteren Ausführungen ist es also beachtenswert, dass ein Dialog nicht nur mit einer, sondern auch mit mehreren Personen (zeitgleich) geführt werden kann.

Genau betrachtet handelt es sich aber immer um ein Zweiergespräch zwischen zwei Gesprächspartnern, auch wenn mehrere Personen anwesend sind.

Dann werden mehrere Dialoge parallel geführt.

Im Folgenden werden verschiedene Dialogformen im zwischenmenschlichen Bereich betrachtet.

Bevor Sie anfangen zu sprechen, sollten Sie sich darüber im Klaren sein, dass Ihr Dialogpartner auch sprechen wird. Also gehört zum Sprechen auch das Zuhören beziehungsweise das Zuhören können.

Im Folgenden werden verschiedene Dialogformen analysiert.

Dialogform Monolog

Eine Person spricht zu einer zweiten.



Eine Hierarchie ist deutlich erkennbar.

Die sprechende Person zeigt Dominanz.

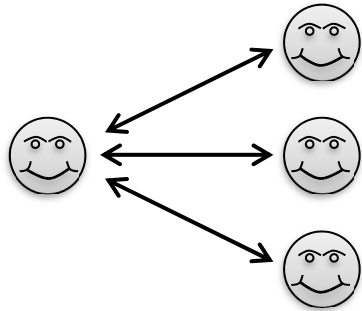
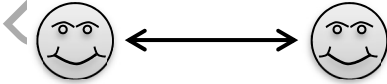
Feedback ist oft nicht möglich und meist nicht erwünscht.

Typisch zum Beispiel bei Nachrichten im TV, Strafpredigt.

Kapitel 6 – Gesprächsführung – Gesprächsablauf

Dialogform Dialog

Eine Person spricht mit einer zweiten.



Die Hierarchie ist nicht mehr zwangsläufig und deutlich erkennbar.

Beide Gesprächspartner zeigen Gleichberechtigung: Sie sitzen gleichberechtigt gegenüber.

Ständiges Feedback ist möglich, wird sogar erwartet.

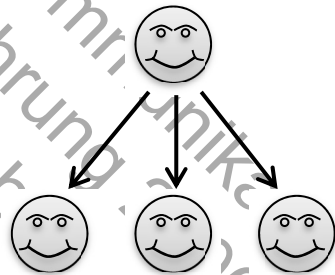
Typisch zum Beispiel bei echten Verkaufsgesprächen (ein Gesprächspartner versucht den anderen nicht übers Ohr zu hauen).

Der Dialog kann auch mit mehreren Gesprächspartnern parallel geführt werden.

123

Dialogform Ansprache

Eine Person spricht zu mehreren.



Die Hierarchie ist deutlich erkennbar.

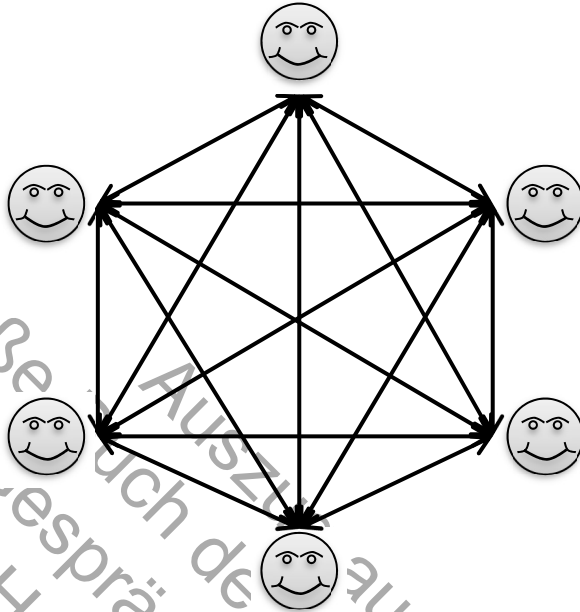
Die sprechende Person zeigt deutlich Dominanz (zum Beispiel durch die Benutzung eines Mikrophons).

Feedback ist nicht möglich und ist nicht erwünscht.

Typisch zum Beispiel bei Nachrichten im TV, Diktatur, Predigt, Vortrag.

Dialogform Aussprache

Mehrere Personen sprechen mit allen anderen.



124

Hierarchie spielt keine Rolle mehr.

Alle Gesprächspartner zeigen Gleichberechtigung.

Ständiges Feedback wird ausgetauscht.

Offenheit wird erwartet und ist Bedingung.

Typisch zum Beispiel bei der Teamarbeit.

Gut geführte Gespräche

Gut geführte Gespräche werden entsprechend vorbereitet und umgesetzt. So spielen beispielsweise der Ort und die angesetzte (Uhr-)Zeit eine Rolle.

Auch wie die Platzierung im Raum erfolgt, um vom ‚frontalen‘ Dialog zum harmonischen Austausch zu kommen.

Je höher Sie in der Hierarchie aufsteigen, desto wichtiger werden die Gespräche werden. Je nach Quelle wird behauptet, dass etwa 70 % der Arbeitszeit allein für den kommunikativen Austausch anzurechnen sind.

Je mehr geredet wird, desto eher können Missverständnisse vermieden werden. Ansonsten entstehen Verstimmungen, die unkontrolliert zu bösen Konflikten werden können. Also lieber unguete Gefühle vermeiden und miteinander reden.

Kapitel 6 – Gesprächsführung – Gesprächsablauf

Der ‚Rote Faden‘ im Gesprächsaufbau und -ablauf

Der Gesprächsaufbau wird hier am Beispiel eines Bewerbungsgesprächs dargestellt. Natürlich lässt sich der Aufbau auf viele andere Gesprächsformen übertragen.

Bauen Sie Ihr Gespräch in einer nachvollziehbaren Struktur auf. Diese könnte so aussehen:



125

Ein Gesprächsaufbau dieser Art lässt sich bei vielen Gesprächen so umsetzen. Das gilt auch für ein Gespräch, das nicht vorbereitet werden konnte.

In Folge wird von einer Bewerberin und einem Interviewer ausgegangen.

Ein zielführendes Gespräch weist eine nachvollziehbare Struktur auf. Zum Beispiel folgende neun Gesprächsabschnitte, gegliedert in drei Blöcke:

1. Gesprächsabschnitt: Die Begrüßung

Der Interviewer wird die Bewerberin zum Gespräch begrüßen. Die Bewerberin begrüßt ebenso freundlich lächelnd.

Dabei achtet sie darauf, den Gesprächspartner mit Namen anzusprechen. Trifft sie auf mehrere Interviewer, redet sie alle mit Namen an.

Die Bewerberin weiß, dass die Anrede mit Namen eine ‚persönlichere‘ Beziehung aufbaut.

Sie nimmt sich vor, je nach Länge des Gesprächs mindestens dreimal den Interviewer mit Namen anzusprechen. Nämlich:

-
- bei der Begrüßung
 - bei der Verabschiedung
 - wenigstens einmal während des Gesamtgesprächs

Ansprechen mit dem Namen:

126

„Einen schönen guten Tag Frau/Herr X.“



Sie fügt hinzu:

„Ich freue mich, mich mit Ihnen hier treffen zu können.“



Kapitel 6 – Gesprächsführung – Gesprächsablauf

Oder:

„Vielen Dank für die Einladung zu diesem Gespräch.“



Das 3. Geschlecht

Die Bewerberin muss sich nicht wundern, wenn statt „Frau X“ der Vor- und Zuname in der Begrüßung genannt werden. „Guten Morgen, Melanie X.“

Seit längerer Zeit muss es in Stellenausschreibungen heißen: „Gesucht wird Assistenz (m/w/d)“. Die Buchstaben m, w und d stehen für die Abkürzungen männlich, weiblich und divers.

Die Bezeichnung divers steht hierbei stellvertretend für das sogenannte 3. Geschlecht, welches Menschen repräsentiert, die sich nicht eindeutig dem männlichen oder weiblichen zuordnen können.

Bisher erfolgte die Anrede entweder als „Frau X“ oder „Herr X“. In beiden Fällen würde die ‚diverse‘ Person nicht korrekt angesprochen werden.

Obwohl es noch keine festgelegten Regeln gibt, wird in der Anrede auf die Bezeichnung ‚Frau‘ oder ‚Herr‘ mitunter verzichtet.

Stattdessen werden Vorname und Nachname genannt. Hierbei sind alle drei Geschlechter berücksichtigt – die Geschlechterbezeichnung wird umgangen.

2. Gesprächsabschnitt: Smalltalk und Kontaktaufbau

Es folgt nun die Phase des Smalltalks.

Der Bewerberin ist bewusst, dass es vielen Menschen sehr schwerfällt, einen vernünftigen, einen harmonischen Smalltalk umzusetzen.

Dabei weiß sie, dass ein gelungener Smalltalk ein angenehmes Gesprächsklima entstehen lassen kann, welches die Türen zur möglichen späteren Zusammenarbeit öffnet.

Sie weiß, dass ein Online-Smalltalk zu Beginn des Bewerbungsgesprächs mehrere Ziele verfolgen kann.

Ziele des Smalltalks:

- ... das Eis brechen, um später angstfrei miteinander reden zu können.

- ... eine angenehme Atmosphäre schaffen.

In stressfreier, positiver Atmosphäre fällt es leichter sich auszutauschen.

Gleichzeitig steigt die Wahrscheinlichkeit eines positiven Gesprächsausgangs.

Der Smalltalk soll:

- ... Gemeinsamkeiten finden, denn Gesprächspartner mit gleichen Lebenseinstellungen (dazu gehören auch Hobbys und Vorlieben oder Wertvorstellungen) zeigen durch die Gemeinsamkeiten manchmal kommunikatives Interesse aneinander.

- ... Verbundenheit signalisieren und die ersten Schritte zu einer möglichen Zusammenarbeit legen.
-

128

Smalltalk-Themen und Phatische Kommunikation

Worüber lässt sich reden?

So könnte beispielsweise über die ungewohnte Kommunikation in der digitalen Variante gesprochen werden, falls es sich um ein Online-Gespräch handelt.

Themen, die eine gegenseitige Meinung erzeugen können und damit eine Konfrontation auslösen könnten, werden vermieden.

Es soll schließlich keine Misstimmung aufgebaut werden. Deshalb Themen wie Religion und Politik lieber meiden.

Das Wetter als Thema nur dann einbringen, wenn eine bemerkenswerte Situation (zum Beispiel extreme Hitze, Hochwasser, starker Dauerregen) die Allgemeinheit beschäftigt.

Aussagen wie „schönes Wetter heute“ sind zu banal. Sie gehören zur phatischen Kommunikation.

Der Smalltalk geht etwas über die sogenannte phatische Kommunikation hinaus (altgr. ‚phatós‘ gleich ‚gesagt‘, frei übersetzt ‚kontaktknüpfend, kontakterhaltend‘).

Der polnische Anthropologe Bronisław Kasper Malinowski (1884 – 1942) hat diesen Begriff im Jahr 1923 geprägt.

Er meint mit dieser Art der Kommunikation einen unverfänglichen Austausch von Sätzen, um eine Gemeinsamkeit aufzubauen.

„Hier steht wegen der anstehenden Weihnachtstage alles auf dem Kopf.“



Dieser Aussage kann problemlos zugestimmt werden. Aber auch das Gegenteil ist denkbar („Hier ist von Weihnachten noch nicht viel zu merken.“) und würde die Gemeinsamkeit nicht stören.

Der erste Block ist abgeschlossen, der zweite beginnt.

Die Bewerberin erkennt den Wechsel zum nächsten Block daran, dass der Interviewer seine Unterlagen sichtet, das Wort „so“ oder „gut“ verwendet, bevor er weiterredet oder eine veränderte Körpersprache zeigt (zum Beispiel setzt er sich gerader, nickt mit dem Kopf).

3. Gesprächsabschnitt: Gesprächsziel klären

An sich ist das Gesprächsziel vor dem Gespräch bereits klar. Zumindest sollte es so sein.

Die Bewerberin setzt sich als Minimalziel, ein harmonisches Gespräch zu führen, bei dem sie lernen kann, Fehler zu vermeiden und sich in einem zukünftigen Gespräch besser zu präsentieren.

Natürlich bevorzugt sie ihr Maximalziel: eine Einladung zu einem weiteren Gespräch, eine Einladung zum Gespräch vor Ort oder sogar die Zusage eines Vertragsabschlusses.

4. Gesprächsabschnitt: Vorgehensweise klären

Möglicherweise fasst der Interviewer das Ziel in Worte und erklärt die Vorgehensweise, zum Beispiel so:

„Wir sind heute hier, um einander besser kennenzulernen.“



„Zuerst erzähle ich etwas über unser Unternehmen, dann komme ich zur ausgeschriebenen Position.“



„... und schließlich interessieren mich einige Informationen zu Ihrem Werdegang.“



5. Gesprächsabschnitt: Austausch

130 Der Interviewer wird dann mit Informationen zum Unternehmen beginnen, wobei die Bewerberin gut zuhört. Einiges hat sie bereits der Webseite entnommen, anderes ist ihr neu.

Damit kein längerer Monolog des Interviewers entsteht, stellt die Bewerberin hin und wieder eine passende Zwischenfrage. Durch dieses Vorgehen zeigt sie Interesse am Gehörten.

Anschließend kommt es zu dem relevanten Part des Austauschs. Manchmal fordert der Interviewer dazu auf, „einfach mal loszulegen“.

Die Bewerberin hat sich im Vorfeld natürlich sehr gut überlegt, was sie sagen will: nämlich das, was den Interviewer tatsächlich interessieren könnte.

Ob es wirklich so wichtig ist, welche Grundschule sie besuchte, wagt die Bewerberin zu bezweifeln. Abgesehen davon, steht diese Information in Ihrem Lebenslauf. Also erwähnt sie Punkte dieser Art gar nicht oder geht nur auf eine konkrete Nachfrage darauf ein.

Viel wichtiger ist ihr, dass sie Interessantes über ihre Persönlichkeit vermitteln kann.

Die Bewerberin packt ihre Stärken, Hobbys und berufliche Ziele geschickt in den Kontext ein. Selbstverständlich erwähnt sie auch ihre Teamfähigkeit, die sie beim Team-Sport praktiziert.

Sie achtet darauf, dass ihre Sätze beziehungsweise Aussagen inhaltlich zueinanderpassen und eine nachvollziehbare Struktur ergeben.

Sie will ein ansprechendes ‚Bild‘ von sich erzeugen, dabei authentisch und menschlich wirken.

Kapitel 6 – Gesprächsführung – Gesprächsablauf

Freies Sprechen – Merktzettel

Klar, liest die Bewerberin keineswegs einen vorformulierten Text ab. Sie redet frei. Schließlich befindet sie sich in einem Gespräch, nicht bei einer Rede, die hinter einem Pult stehend und von einem Manuskripttext abgelesen wird.

Sicherheitshalber hat sie sich auf einem Merktzettel ein paar Stichpunkte aufgeschrieben. Der Zettel liegt vor ihr und ist mit einem fettschreibenden Stift erstellt.

So kann sie ihre Notizen (auch den Namen des Gesprächspartners) auch auf eine kleine Distanz gut ablesen.

Griffbereit liegt auch ihr Lebenslauf. Natürlich hat sie einzelne Stationen im Kopf, würde aber bei Nachfrage lieber genaue Daten angeben wollen.

Auch in diesem Gesprächspart will die Bewerberin keinen Monolog erzeugen. Aus diesem Grund stellt sie während ihrer Ausführungen dem Interviewer auch mal eine klärende Frage.

Beispielsweise erwähnt sie, dass sie sich in Zukunft vorstellen kann, für das Unternehmen im Ausland tätig zu werden (sofern das Unternehmen Auslandstätigkeiten ausübt). Dann könnte sie fragen, ob es im Unternehmen möglich oder üblich ist, ein ‚Praktisches Auslandsjahr‘ in Anspruch zu nehmen.

Die Bewerberin erwartet auch Zwischenfragen vom Interviewer und ist auf solche vorbereitet.

Generell wäre es ihr (und sehr wahrscheinlich auch dem Interviewer) angenehm, entstünde ein harmonischer Dialog.

Hin und wieder nickt die Bewerberin zustimmend bei Aussagen des Interviewers. Damit unterstreicht sie nonverbal, dass sie verstanden hat und mit dem Gesagten einverstanden ist.

6. Gesprächsabschnitt: Zielsetzung vereinbaren

Das Gespräch neigt sich dem Ende zu. Die gewünschten Informationen sind ausgetauscht.

Idealerweise wird eine Zielsetzung vom Interviewer vorgeschlagen und miteinander vereinbart. Zum Beispiel:

Für die Bewerberin heißt das, dass sie von sich aus nicht nachfragen soll/muss. Sie notiert sich das angepeilte Datum. Der zweite Block ist abgeschlossen.

7. Gesprächsabschnitt: Zusammenfassung

„Wir haben noch zwei weitere Kandidatinnen, die wir virtuell treffen werden. Von heute ab geben wir Ihnen in 10 Tagen Nachricht.“



Der Interviewer könnte nun eine kurze Zusammenfassung vom Besprochenen anhängen. Es kann sein, dass er von der Bewerberin wissen möchte, ob sie noch eine Frage hat.

„Haben Sie noch eine Frage?“



„Für mich ist vorerst alles klar, danke. Ich habe verstanden, bis XXX eine Nachricht von Ihnen zu erhalten.“



Kapitel 6 – Gesprächsführung – Gesprächsablauf

8. Gesprächsabschnitt: Bedanken

Die Bewerberin bedankt sich für das Gespräch.

Die Aussage soll weder schmeiend noch wie eine Floskel klingen, sondern idealerweise ehrlich gemeint und empfunden sein.

„Danke für den Austausch. Ich empfand das Gespräch als angenehm.“



Immerhin bedeutet es eine wertvolle Chance auf einen Vertragsabschluss, verlief das Gespräch harmonisch und aussagekräftig.

Die Bewerberin könnte ergänzen:

„Es würde mich freuen, käme es zu einer Zusammenarbeit.“



9. Gesprächsabschnitt: Verabschiedung

Die beiden verabschieden sich voneinander.

„Vielen Dank Frau/Herr XXX. Ich freue mich, von Ihnen zu hören.“



Der Interviewer begleitet die Bewerberin zur Rezeption oder zum Ausgang.

Die Nachbereitung nach einem Bewerbungsgespräch

„Gut gelaufen.“ Die Bewerberin schlägt ihre Unterlagen zu, nachdem sie das Online-Gespräch abgeschlossen und das Internet-Portal geschlossen hat. „Das war’s.“ War’s das tatsächlich?

Ähnlich kann sie denken, wenn sie nach der Verabschiedung das Firmengebäude verlassen hat.

Nun, das Bewerbungsgespräch ist durchlaufen. Die Nervosität ist verschwunden. Wie sieht es mit der Gesprächsnachbereitung aus?

Die Bewerberin würde so vorgehen: „Eine Mail mit einem kleinen Danke habe ich geschickt.“

Falls noch unbeantwortete Fragen zu klären sind oder eine Unterlage nachgeschickt werden muss, nimmt die Bewerberin das sofort in Angriff.

Dann setzt sie sich ruhig zurück, nimmt eine Schreibunterlage, lässt das Gespräch noch einmal vor ihrem inneren Auge durchlaufen und macht sich Notizen.

- Wie war die Gesprächsstimmung allgemein?

Wie ist mein Gefühl?

- Lief das Gespräch harmonisch?
- Lief es rund, oder gab es einen Stolperstein?
- Was konnte ich nicht optimal ‚verkaufen‘?

▪ Was habe ich vergessen zu sagen?

▪ Was habe ich vergessen zu fragen?

▪ Was ist mir sonst aufgefallen?

▪ Was würde ich das nächste Mal besser machen?

Notizen zum durchlaufenen Gespräch:

Die Antworten zu ihren Fragen sollen der Bewerberin helfen, bei einem zukünftigen Bewerbungsgespräch optimiert vorzugehen.
