

**Das kleine Handbuch der
Rhetorik ²¹⁰⁰**

**Gespräche führen
Zielorientierte und
zeitsparende
Gesprächslenkung**

Horst Hanisch

© Erste Auflage: 2017 by Horst Hanisch, Bonn

Gelistet im Katalog der Deutschen Nationalbibliothek.

Der Text dieses Buches entspricht der neuen deutschen Rechtschreibung.

Die Verwertung der Texte und Bilder, auch auszugsweise, ist ohne Zustimmung des Autors urheberrechtswidrig und strafbar. Dies gilt auch für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmung und für die Verarbeitung mit elektronischen Systemen.

Die Ratschläge in diesem Buch sind sorgfältig erwogen, dennoch kann eine Garantie nicht übernommen werden. Eine Haftung des Autors und seiner Beauftragten für Personen-, Sach- und Vermögensschäden ist ausgeschlossen.

Aus Gründen der einfacheren Lesbarkeit wird auf das geschlechtsneutrale Differenzieren, zum Beispiel Mitarbeiter/Mitarbeiterin weitestgehend verzichtet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung für beide Geschlechter.

Idee und Entwurf: Horst Hanisch, Bonn

Lektorat: Alfred Hanisch, Bonn; Annelie Möskes, Bornheim

Layout und Gestaltung: Guido Lokietek, Aachen; Horst Hanisch, Bonn

Umschlaggestaltung: Christian Spatz, engine-productions, Köln; Horst Hanisch, Bonn

Zeichnungen: Horst Hanisch, Bonn

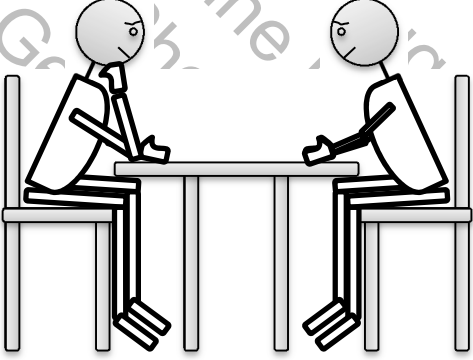
Herstellung und Verlag: Books on Demand GmbH, Norderstedt

ISBN: 978-3-7448-3970-9

**Das kleine Handbuch der
Rhetorik ²¹⁰⁰**

**Gespräche führen
Zielorientierte und
zeitsparende
Gesprächslenkung**

Das kleine Ausmaß
von Geschäften
an sich der
an sich
an sich



Inhaltsverzeichnis

INHALTSVERZEICHNIS	5
EINLEITUNG	9
<i>„Zielorientierte und zeitsparende Gesprächslenkung“</i> .. 9	
TEIL 1 – EMPATHIE, AUTHENTIZITÄT UND POSITIVE GRUNDEINSTELLUNG	11
EINFÜHLUNGSVERMÖGEN UND EINSTELLUNG	12
<i>Schwierigkeiten in der Kommunikation vermeiden</i>	12
<i>Positive Grundeinstellung</i>	13
<i>Win-Win-Strategie</i>	14
<i>Lebensstrategie Win-Win</i>	14
<i>Lebensstrategie Win-Lose</i>	15
<i>Lebensstrategie Lose-Win</i>	15
<i>Lebensstrategie Lose-Lose</i>	16
<i>Authentizität</i>	17
<i>Aktives Zuhören</i>	19
<i>Empathie</i>	22
<i>Gegenseitiger Respekt im Dialog</i>	23
<i>Ihr Verhalten im Gespräch</i>	24
<i>Körperliche Sensation</i>	27
<i>Sprachliche Technik</i>	29
<i>Authentisch und empathisch?</i>	30
TEIL 2 – DIALOGFORMEN – VOM MONOLOG ZUM DIALOG	31
DAS BEDÜRFNIS DES VERBALEN AUSTAUSCHS	32
<i>Reden, reden, reden</i>	32
DIALOGFORMEN – VOM MONOLOG ZUM DIALOG	33
<i>Der menschliche Monolog: „Ich kam, ich sah, ich siegte“</i>	33
<i>Der zwischenmenschliche Dialog</i>	34
<i>Dialogform Monolog</i>	35
<i>Dialogform Dialog</i>	35

<i>Dialogform Ansprache</i>	36
<i>Dialogform Aussprache</i>	37
GESPRÄCHSBEDARF – ARTEN VON GESPRÄCHEN	38
<i>Kurzfristige Gesprächsplanung und –Umsetzung</i>	39
<i>Strukturierte Gesprächsführung</i>	40
<i>Der Gesprächsaufbau</i>	43
<i>Die Nachbereitung</i>	43
<i>Wie reden Sie mit dem Gesprächspartner?</i>	44
<i>Techniken der Rückkopplung</i>	48
<i>Rückkopplung 1: Paraphrasieren</i>	48
<i>Rückkopplung 2: Aktives Zuhören</i>	49
<i>Rückkopplung 3: Ich-Botschaften</i>	49
<i>Rückkopplung 4: Du-Botschaften</i>	50
<i>Rückkopplung 5: Fragetechniken</i>	51
KONFLIKTE	52
<i>Unterschiedliche Meinungen im beruflichen Kontext</i> .	52
<i>Konflikte im Beruf</i>	52
<i>Konflikteskalation</i>	54
<i>Konfliktstufe 1: Verstimmung fühlen</i>	56
<i>Konfliktstufe 2: Austausch abwarten</i>	56
<i>Konfliktstufe 3: Aktiv werden</i>	57
<i>Konfliktstufe 4: Koalitionen bilden</i>	58
<i>Konfliktstufe 5: Gesichtsverlust zufügen</i>	59
<i>Konfliktstufe 6: Drohungen zeigen</i>	59
<i>Konfliktstufe 7: Schaden zufügen</i>	60
<i>Konfliktstufe 8: Angriffe starten</i>	61
<i>Konfliktstufe 9: Vernichtung umsetzen</i>	62
<i>Konfliktlösungen</i>	64
<i>Konfliktlösung: Vermeidung</i>	64
<i>Konfliktlösung: Durchsetzen</i>	64
<i>Konfliktlösung: Nachgeben</i>	65
<i>Konfliktlösung: Kompromiss</i>	66
<i>Konfliktlösung: Kooperation</i>	67
<i>Genügend miteinander kommuniziert?</i>	68

TEIL 3 – MODERATION, DISKUSSION, TALK-RUNDE UND POLIT-TALK	69
MODERATION, DISKUSSION, AUSTAUSCH.....	70
<i>Let's talk</i>	70
MODERATION – DISKUSSION – TALK-RUNDE – POLIT-TALK.....	71
<i>Gegenseitiger Respekt in Gesprächsrunden</i>	71
<i>Verhalten des Gesprächsleiters</i>	72
<i>Spielregeln für Gesprächsrunden</i>	74
<i>Gesprächs-Etikette</i>	74
<i>Verhalten des Gesprächsteilnehmers</i>	76
<i>Gesprächsrunde: Diskussionsrunde</i>	78
<i>Gesprächsrunde: Die Talk-Runde</i>	81
<i>Gesprächsrunde: Der Polit-Talk</i>	83
<i>Gesprächsrunde: Das Streitgespräch</i>	83
<i>Gesprächsrunde: TV-Duell</i>	83
<i>Die Gesprächsrunde eröffnen und schließen</i>	85
<i>Flott moderiert</i>	87
AUSLEITUNG	88
<i>„Zielorientiert und zeitsparend Gespräche lenken“</i>	88
STICHWORTVERZEICHNIS	89
KNIGGE ALS SYNONYM	92
UMGANG MIT MENSCHEN	92

Dialogformen – Vom Monolog zum Dialog

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 über Pharnakes II. (= 47 v. Chr.) bei Zela im Jahre 47 vor Chr. gewonnen hatte.

Gesundes Selbstbewusstsein oder ellenbogendrückender Egoismus?

Heutzutage freuen wir uns im Allgemeinen sehr, wenn ein Mensch selbstbewusst auftritt.

Wir mögen Menschen, die wissen, was sie wollen, die sich realistische Ziele gesteckt haben und diese auch anstreben umzusetzen.

Andererseits begegnen wir fast täglich auf den Straßen – und dort nicht nur im Straßenverkehr, sondern auch in Fußgängerpassagen – immer deutlicher zu Tage tretenden Egoismus.

Es könnte der Eindruck entstehen, dass nur

- der Erste,
- der Beste,
- der Schnellste usw.

in unserer Gesellschaft siegen kann.

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

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

Somit kommen wir 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 wir 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) durchgeführt werden kann.

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

Dann werden eben mehrere Dialoge parallel geführt.

Im Folgenden betrachten wir verschiedene Dialogformen im zwischenmenschlichen Bereich.

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 wir nun verschiedene Dialogformen analysieren.

Dialogform Monolog

Eine Person spricht zu einer zweiten.



Eine Hierarchie ist deutlich erkennbar.

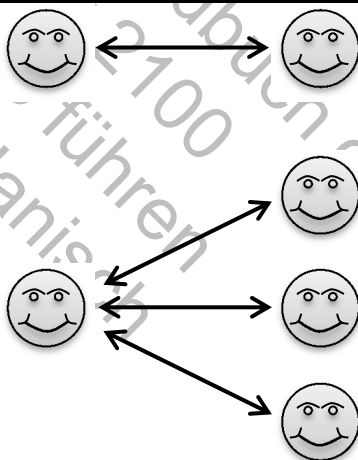
Die sprechende Person zeigt Dominanz.

Feedback ist oft nicht möglich und meist nicht erwünscht.

Typisch zum Beispiel bei Nachrichten im TV, Strafpredigt.

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.

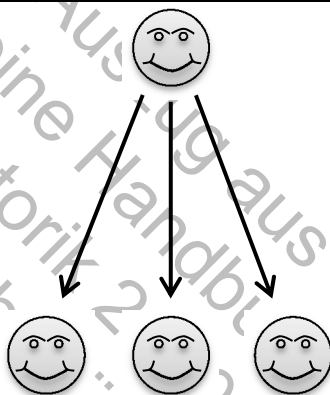
Ständiges Feedback ist möglich, wird sogar erwartet.

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.

Dialogform Ansprache

Eine Person spricht zu mehreren.



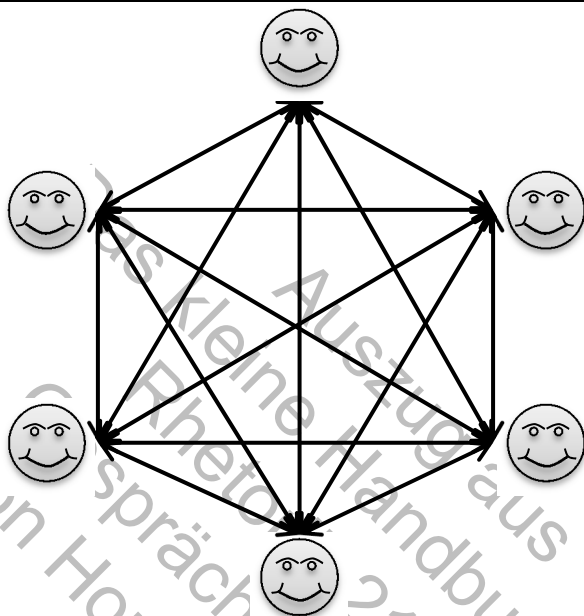
Die Hierarchie ist deutlich erkennbar.

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.

Hierarchie spielt keine Rolle mehr.

Alle Gesprächspartner zeigen Gleichberechtigung.

Ständiges Feedback wird ausgetauscht.

Offenheit wird erwartet und ist Bedingung.

Typisch zum Beispiel bei Teamarbeiten.

Gesprächsbedarf – Arten von Gesprächen

In diesem Kapitel fokussieren wir uns auf Gespräche, die zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern zu finden sind.

In den meisten Fällen lassen sich die gegebenen Informationen auf Verkaufsgespräche, wie auch auf Bewerbungsgespräche und Kundengespräche aller Art übertragen.

Im Unternehmen gibt es regelmäßig und situationsbedingt stattfindende Gespräche.

Hierzu gehören:

Regelmäßig stattfindende Gespräche

- Zielvereinbarungsgespräch
- Entwicklungs- oder Fördergespräch
- Mitarbeiterjahresgespräch
- Beurteilungsgespräch

Situationsbedingt stattfindende Gespräche

- Unterweisungsgespräch
- Anerkennungsgespräch
- Karrieregespräch
- Rückkehrgespräch
- Delegationsgespräch
- Kritikgespräch
- Konfliktgespräch
- Vermittlungsgespräch
- Feedbackgespräch
- Austrittsgespräch oder Exit-Gespräch

Wie Sie sehen, gibt es genügend Anlässe ein berufliches Gespräch zu führen.

Kurzfristige Gesprächsplanung und – Umsetzung

Zusätzlich zu den oben aufgeführten Beispielen ergeben sich eine Menge Gespräche aufgrund plötzlich auftretender Gegebenheiten.

So wird ein Gesprächstermin kurzfristig angesetzt oder das Gespräch findet sogar unmittelbar statt.

Deshalb kann hier keine intensive Vorbereitung stattgefunden haben.

Trotzdem ist es sinnvoll und wichtig, auch bei diesen Gesprächen einen ‚geordneten‘ Ablauf zu ermöglichen.

Gerade weil aufgrund der fehlenden Vorbereitungszeit keine Strategie aufgebaut werden konnte, ist es für die Gesprächspartner wichtig, sich an einem gewissen ‚Gerüst‘, also an einer Gesprächsstruktur, orientieren zu können.

Unerwarteter Gesprächsbedarf signalisiert, dass möglicherweise etwas ‚im Argen‘ liegt. Wimmeln Sie – wenn es irgend geht – den anderen nicht ab.

Sehr wahrscheinlich liegt dem Gesprächsgrund ein dringendes oder ein als dringend empfundenenes ‚Problem‘ zugrunde.

Sollten Sie das Gespräch nicht direkt führen können, richten Sie so zeitnah wie möglich einen Gesprächstermin ein.

Nicht umsonst wird Ihr Gegenüber Sie um einen Austausch gebeten haben.

Planen Sie für solch ein Gespräch zwischen 30 und 45 Minuten ein.

Strukturierte Gesprächsführung

Bevor ein Gespräch stattfindet, bedarf es – wenn zeitlich möglich – einer sauberen Planung und Vorbereitung.

Gesprächsgrund

Weshalb wollen Sie zum Gespräch einladen? Was ist der Grund für das Gespräch?

Wer soll eingeladen werden?

Gibt es außer dem Gesprächspartner eine weitere Person, die beispielsweise Protokoll führen soll?

Oder eine Person, die Ihnen eine gewisse Sicherheit gibt, da vier Ohren bekanntlich mehr als zwei hören?

Wie soll das Gespräch verlaufen?

Wollen Sie streng vorgehen (Konfliktsituation), sehr sachlich oder handelt es sich um einen erfreulichen Anlass?

Inwieweit sind Sie selbst betroffen?

Welche Rolle spielen Sie in diesem Gespräch?

Welche eigenen Interessen wollen Sie vertreten oder verteidigen?

Vorgehen

Welches Ziel hat Ihr Gespräch? Welches Minimal- und welches Maximalziel wollen Sie erreichen?

Wie wollen Sie vorgehen, um das Ziel zu erreichen?

Welche Fragen sollen gestellt werden?

Wie reagieren Sie auf Fragen des Eingeladenen?

Was dürfen Sie offenbaren?

Welche Informationen wollen Sie erhalten?

Welche Vorschläge werden Sie unterbreiten?

Teil 2 – Dialogformen – Vom Monolog zum Dialog

Ort

Wo soll das Gespräch stattfinden? Im eigenen Büro (das schwächt die Position des Eingeladenen)? Im Büro des Eingeladenen (das stärkt die Position des Eingeladenen)? Oder an einem neutralen Ort, wie ein Besprechungsraum (Ausgangsposition ist für beide gleich). Das Gespräch könnte auch außerhalb des Unternehmens stattfinden.

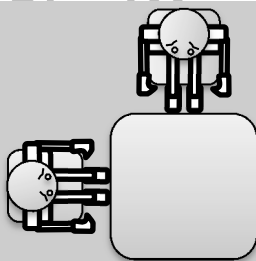
Wer sitzt wo im Raum?

Die Gesprächspartner sitzen sich frontal gegenüber. Dadurch können Sie sich gut sehen und die Mimik des anderen gut erkennen. Diese Platzierung zeigt ein fachliches Gesprächsthema an. Emotionen spielen weniger eine Rolle.



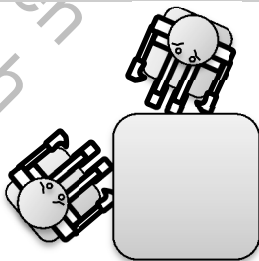
Die Gesprächspartner sitzen über Eck. Die Platzierung ist nun nicht mehr so frontal. Hier wird harmonischer vorgegangen.

Die menschlichen Emotionen sollen im Gespräch berücksichtigt werden.



Die Gesprächspartner drehen ihre Stühle etwas zueinander. Sie öffnen sich sozusagen dem anderen, da zwischen ihnen nicht mehr die große, blockierende Tischfläche steht.

Die Sitzanordnung zeigt einen emotionalen Charakter des Gesprächs.



Welche Ausstattung wird benötigt? Welche Hilfsmittel sollen eingesetzt werden? Werden Getränke angeboten?

Zeit

Wann soll das Gespräch stattfinden?

Sind die ‚Bio-Hochs‘ für das Gespräch ausschlaggebend?

Ist bei dem Gesprächstermin berücksichtigt, dass er nicht in eine Zeit fällt, in der der Eingeladene (regelmäßige) Verpflichtungen ausübt?

Welcher Wochentag eignet sich?

Der Freitag kurz vor Feierabend ist in der Regel kein guter Zeitpunkt. Der Eingeladene weilt gedanklich schon im Wochenende.

Unterlagen

Welche Unterlagen oder Materialien werden benötigt?

Bringen Sie diese mit? Wird der Eingeladene gebeten, Unterlagen mitzubringen?

Einladung

Wer wird wann und in welcher Form eingeladen?

Welcher Anlass soll für das Gespräch angegeben werden?

Wird um Bestätigung des Termins gebeten?
