

„Klartext!“:
Zielsicher und gelassen schwierige Gespräche
meistern

10.03.2018



Trainerin: Christiane Albers
Profitraining

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	3
Konflikthafte Gesprächsverläufe erkennen und vorbeugen	4
Der verbale und non-verbale Einfluss auf die Kommunikation	5
Die Transaktionsanalyse - Ein Modell der Persönlichkeitsstruktur und ihre Auswirkung auf die Kommunikation	6
Gesprächsführungsinstrumente:	9
- Wahrnehmung und Interpretation	9
- Aktives Zuhören, Zusammenfassen und Paraphrasieren	9
- Durch Fragen führen – Fragetypen und Ihre Wirkung	10
- Mit Ich-Botschaften Widerstände verringern und Klarheit schaffen	12
Grundsätzliche Hinweise zu Gesprächen	14
Unstimmigkeiten und Konflikte ansprechen und klären	15
- Feedback geben und empfangen	15
- Rahmenbedingungen für ein Kritikgespräch	16
- Die Drei-Schritte-Strategie, um ein kritisches Thema anzusprechen	16
- Leitfaden für Kritikgespräche	17
Umgang mit schwierigen Gesprächspartnern und –situationen	18

Einleitung

Kommunikation in schwierigen oder konflikthaften Situationen stellt immer wieder eine Herausforderung dar. – Und zugleich sind die Klärung von Meinungsverschiedenheiten, Missverständnissen und Konflikten in beruflichen und privaten Beziehungen die Basis für ein zufriedenstellendes Miteinander und erfolgreiche Entwicklungen.

In diesem Intensivtraining lernen Sie, Ihren eigenen Kommunikationsstil und den Ihres Gegenübers zu analysieren.

Basierend darauf entwickeln Sie Strategien, die Ihnen helfen, Missverständnisse zu klären und konflikthafte Gespräche in eine lösungsorientierte Richtung zu lenken.

Der Umgang mit herausfordernden Situationen und schwierigen Gesprächspartnern wird anhand von konkreten Beispielen aus Ihrem Alltag trainiert. So erarbeiten Sie situationsspezifische Handlungsstrategien und die Fähigkeit, schwierige Gespräche sicher und zukunftsgerichtet zu führen.

Die folgenden Kommunikationsmodelle und –instrumente bilden ein fundiertes, praxisrelevantes Handwerkszeug und sie geben Orientierung für eine lösungsentwickelnde Kommunikation und Gesprächsführung.

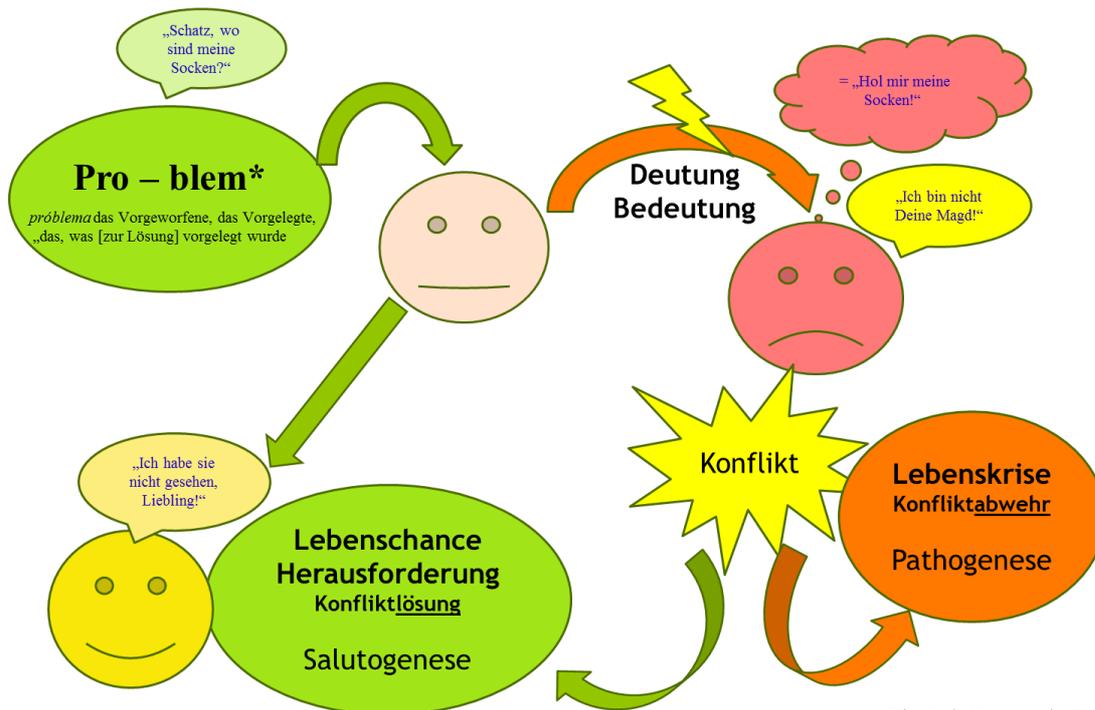
Konflikt-hafte Verläufe in Gesprächen erkennen und vorbeugen

Problem und Konflikt – was ist der Unterschied?

Nicht jede Auseinandersetzung ist ein Konflikt. Ein Streitgespräch oder ein Meinungs-
austausch über verschiedene Herangehensweisen oder Lösungsmöglichkeiten kann
sachlich und fair ausgetragen werden, ohne dass die persönliche Ebene tangiert wäre.
Solange das Sachinteresse im Vordergrund steht und alle Seiten eine vernünftige Lösung
anstreben, handelt es sich um ein Problem. Sobald jedoch persönliche Interessen,
Eitelkeiten oder Machtspielchen dazukommen, wird daraus schnell ein Konflikt.
Es geht dann nicht mehr um die optimale Lösung eines Problems, sondern darum, wer gewinnt.

Das Konflikt-Einstiegs-Modell verdeutlicht, dass Sie innerhalb eines Gesprächs die Möglichkeit
haben, in einen Konflikt „einzusteigen“ oder alternativ einen konstruktiven Verlauf zu fördern:

Konflikt- Einstiegs- Modell (KES)



Der verbale und non-verbale Einfluss auf die Kommunikation

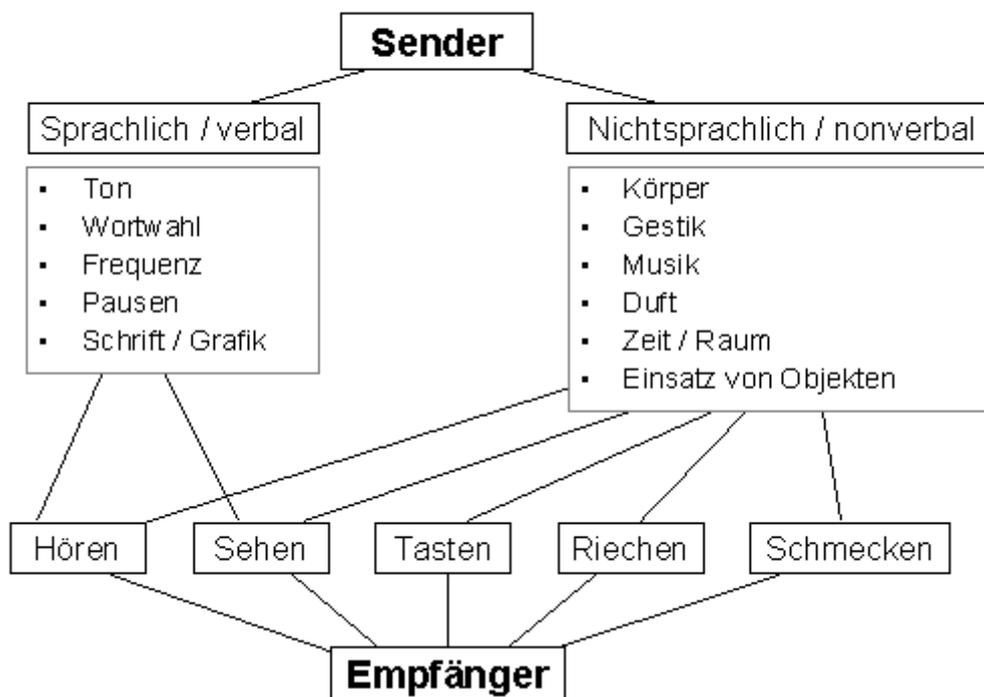
Kommunikation (lat., communicare = teilen, mitteilen, teilnehmen lassen; gemeinsam machen, vereinigen)

... bezeichnet auf der menschlichen Alltagsebene den wechselseitigen Austausch von Gedanken in Sprache, Schrift oder Bild.

Im deutschen Sprachraum wird der Begriff "Kommunikation" erst seit dem 20. Jahrhundert verwendet, um den Informationsaustausch unter Lebewesen - Mensch und Tier - aber auch Maschinen zu erfassen. "Kommunikation ist die Bedeutungsvermittlung zwischen Lebewesen." (Gerhard Maletzke)

Studien zufolge hat die non-verbale Kommunikation mit 80 % weit mehr Wirkung im Gespräch als die verbale mit 20 %. Deshalb ist es nützlich, die eigene Körpersprache und Mimik und deren Wirkung auf den Gesprächspartner zu untersuchen und ggfs. zu verändern.

Kommunikationsmittel



Die Transaktionsanalyse

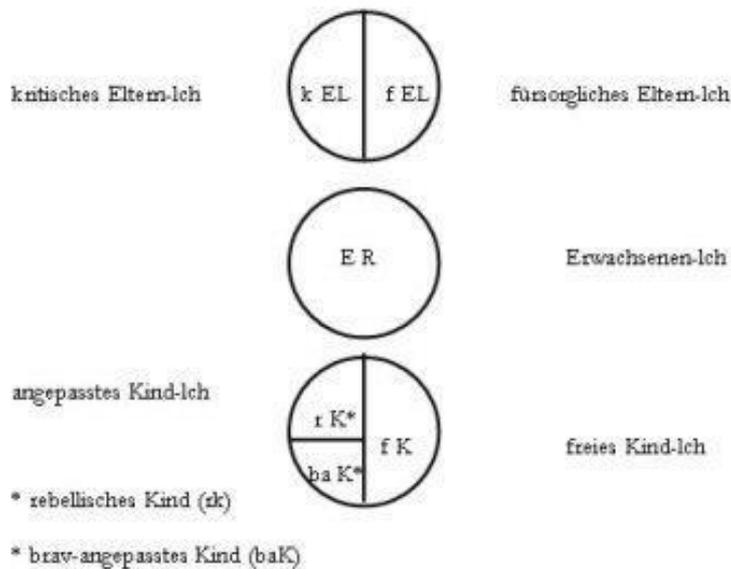
Eine Modell der Persönlichkeitsstruktur und ihre Auswirkung auf die Kommunikation

Die Theorie der Transaktionsanalyse wurde Mitte des 20. Jahrhunderts vom amerikanischen Psychiater Eric Berne (1910–1970) begründet, und sie wird bis heute weiterentwickelt. Ein Schwerpunkt der Transaktionsanalyse ist das „Ich-Zustands-Modell“. Es bietet eine praxisnahe Beschreibung der menschlichen Persönlichkeit und die Auswirkungen auf die Kommunikation.

Dieses Persönlichkeitsstrukturmodell gibt nützliche Anhaltspunkte, um das eigene Verhalten in Gesprächen zu reflektieren und ggf. gezielt zu verändern.

Das Ich-Zustands-Modell

1. Das **kritisch-normative Eltern-Ich (kEI)** greift mit Zurechtweisungen und Verboten, Drohungen und Abwertungen ins Geschehen ein. Wir halten andere Personen durch Einschüchterung unter Kontrolle, sorgen aber auch für Regeln und setzen Grenzen.
2. Im **fürsorglichen/nährenden Eltern-Ich (fEI)** zeigen wir Fürsorge, Schutz, Unterstützung, Lob, Ermutigung oder Besänftigung. Allerdings kann es auch benutzt werden, um andere klein zu halten oder abhängig zu machen oder um Konflikte zu vermeiden.
3. Mit dem **Erwachsenen-Ich (ER)** nehmen wir die Realität wahr, verarbeiten Informationen, erkennen Zusammenhänge, wägen ab, ziehen Schlussfolgerungen, treffen Entscheidungen. Im ER verhalten wir uns sachlogisch und konsequent.
4. Das **freie Kindheits-Ich (fK)** ist unser ursprünglichster Teil. Wir sind im Kontakt mit unseren Bedürfnissen und Gefühlen und folgen spontan unseren Impulsen. Wir können kreativ und pfiffig, spielerisch und zärtlich, aber auch egoistisch und rücksichtslos sein.
5. Das **angepasste Kind (aK)** haben wir entwickelt, als wir mit Forderungen, Ge- und Verboten der Autoritätspersonen konfrontiert wurden. Wenn wir uns als Erwachsene im angepassten Kind befinden, stellen wir unsere eigenen Ideen und Wünsche zurück und orientieren uns statt dessen an den Erwartungen anderer.
6. Auch im **rebellischen Kindheits-Ich (rK)** reagieren wir auf die Vorgaben von Anderen, tun aber gerade das Gegenteil von dem von uns Erwarteten. Wir reiben uns permanent an Autoritäten und warten darauf, es „denen“ zeigen zu können. Ein positiver Aspekt ist die Kraft der Selbstbehauptung, sich gegen unangemessene Einengung zur Wehr zu setzen.



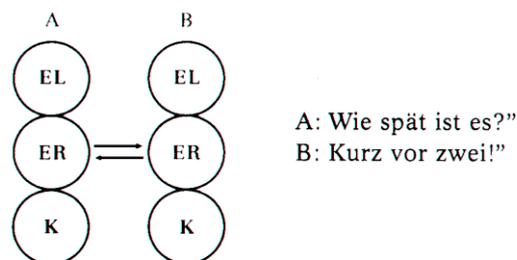
Transaktionen

(Nach Gührs & Nowak: Das konstruktive Gespräch, 6. Auflage 2006)

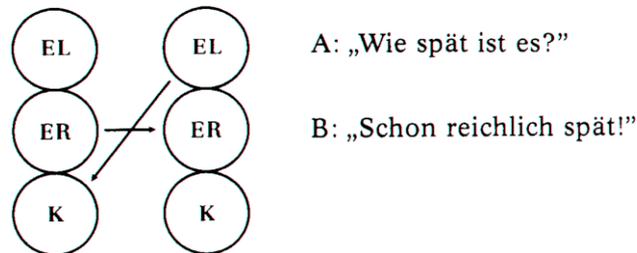
Die Analyse von Transaktionen basiert auf dem Ichzustands-Modell. Wenn wir mit anderen kommunizieren, erfolgt dies aus einem unserer Ichzustände, und wir richten uns an einen bestimmten Ichzustand der anderen Person, die wiederum aus einem bestimmten Ichzustand heraus reagiert. Die Kommunikationsmuster, die so entstehen, nennen wir Transaktionen. Die Analyse von Transaktionen können wir nutzen, um die Muster der zwischenmenschlichen Kommunikation zu beschreiben, zu verstehen und bewusster zu gestalten.

Wenn wir eine Person ansprechen und sie reagiert so, wie wir es erwartet haben, so ergibt sich eine **parallele (komplementäre) Transaktion**:

Parallele Transaktionen führen zu einer **Stabilisierung** der beteiligten Ichzustände.

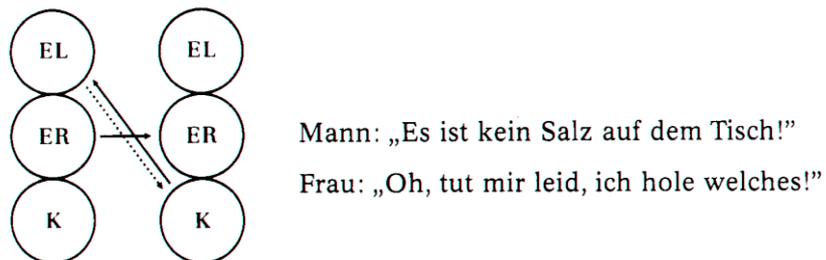


Antwortet eine Person nicht aus dem angesprochenen Ichzustand und reagiert damit nicht der Erwartung entsprechend, so ergibt sich eine **gekreuzte Transaktion**:



Gekreuzte Transaktionen führen beim Absender der Botschaft zu einer **Irritation**, die eine Neuorientierung innerhalb der Kommunikation erforderlich macht.

Sind bei einer Aussage zugleich zwei Ichzustände beteiligt, spricht man von einer **verdeckten Transaktion**. Ihr Sinn besteht darin, die wirklichen Beweggründe im Verborgenen zu lassen und auf der verdeckten Ebene zum Zuge zu kommen.



Die Dynamik verdeckter Transaktionen liegt dabei auf der verdeckten Ebene. **Wir können reagieren**, indem wir die verdeckte Ebene offen lassen.

Gesprächsführungsinstrumente

Handwerkszeug zur lösungsorientierten Gesprächsführung

Wahrnehmung und Interpretation

Die eigene Wahrnehmung (z.B. eine Mitarbeiterin hat eine blasse Gesichtsfarbe und dunkle Schatten unter den Augen) von der Interpretation (sie hatte gestern Streit mit ihrem Mann und hat schlecht geschlafen oder sie hat mit Freundinnen gefeiert und hatte eine super Zeit!) trennen zu können, ist eine, für die Kommunikation mit anderen Menschen, wichtige Fähigkeit. Sie kann dazu anregen nachzufragen, sich rückzuversichern und vorsichtig mit eigenen Einschätzungen und Vermutungen umzugehen.

Eine Wahrnehmung ist all das, worüber es keine zwei Meinungen gibt, wenn man seine Aufmerksamkeit darauf richtet.

Wahrnehmungen beginnen mit

- Ich nehme wahr ...
- Mir fällt auf ...
- Ich sehe, höre, ...
- Ich habe beobachtet, ...

Dem gegenüber stehen

- Assoziationen („Dazu fällt mir ein ...“; „das erinnert mich an ...“)
- Eindrücke („Das wirkt auf mich wie ...“; „das erlebe ich als ...“)
- Vermutungen („Mir scheint ...“; „könnte es sein, dass ...?“)
- Deutungen und Interpretationen („Damit ist gemeint ...“; „das soll bedeuten ...“)
- Wertungen („Das finde ich ...“; „das gefällt / missfällt mir ...“)

Aktives Zuhören

Aktives Zuhören heißt Zuhören mit ehrlicher Aufmerksamkeit und Zugewandtheit, was durch verbale Äußerungen und im direkten Gespräch auch durch die Körpersprache vermittelt wird. Es ist eher eine Grundeinstellung als eine Technik.

Regeln für Aktives Zuhören:

- Ehrliches, offenes Interesse
- Aufmerksamkeit zeigen
- Zuhören ohne zu werten
- Zuhören ohne Lösungsvorschläge
- Positive Körpersprache
- Verbale Signale für „Aktives Zuhören“
Ja, so, hm usw., nachfragen, kommentieren, interpretieren, Gefühle ansprechen.
Diese sind am Telefon besonders wichtig.

Zusammenfassen

Beim Zusammenfassen geben Sie in kurzen Worten die wesentlichen Inhalte und Ergebnisse des besprochenen Themas wieder.

Paraphrasieren

„Paraphrasieren“ bedeutet, das Gehörte in eigenen Worten wiederzugeben. Die Paraphrase kann sich neben den Gesprächsinhalten auch auf die Gefühle und das nonverbale Verhalten des Gegenübers beziehen.

Es ist eine der grundlegenden Techniken der lösungsorientierten Gesprächsführung.

Das Paraphrasieren

- ermöglicht das genaue, gegenseitige Verstehen,
- befriedigt das Bedürfnis nach Wahrnehmung und Akzeptanz/Annahme der Person mit ihrem Anliegen,
- dient dem Gesprächspartner zur Selbstreflexion (durch Spiegelung),
- verlangsamt das Gespräch und beugt Eskalationen vor (Entschleunigung).

Fragetypen zur Klärung des Anliegens und Steuerung des Gespräches:

“Wer fragt, der führt!”

Dies gilt für persönliche Gespräche und für Telefonate.

Besonders wichtig sind folgende Fragetypen:

- Offene Fragen
- Geschlossene Fragen
- Konkretisierende Fragen
- Alternativ-Fragen
- Bestätigungsfragen

Offene Fragen

Zu den offenen Fragen zählen die sogenannten W-Fragen:

Wozu ...? Was ...? Wer ...? Wie ...? Wann ...? etc.

Hier kann der Gefragte frei überlegen, antworten und sagen, was ihm wichtig ist.

- Wie meinen Sie...?
- Wo sehen Sie Schwierigkeiten?
- Wie ist es dazu gekommen?

Offene Fragen öffnen die „Bühne“ weit und laden den Gesprächspartner ein, sich umfangreicher zu äußern oder auch nicht. Das entscheidet der Befragte. Die Herausforderung liegt dabei in der Kunst, nach der Fragestellung ca. drei Sekunden zu warten. Ihr Gesprächspartner überlegt häufig erst einmal einen Moment, bevor er antwortet. Drei Sekunden können lang sein! Probieren Sie es aus.

Zu den W-Fragen gehören auch die „Warum“-Fragen. Diese können beim Gefragten eher Widerstand oder/und Rechtfertigungen auslösen. Sie sind deshalb sparsam zu verwenden. Offene Fragen sind hilfreich bei der Eröffnung eines Gespräches und wenn es darum geht, zu erkunden und zu verstehen.

Geschlossene Fragen

Diese Fragen sind in der Regel nur mit Ja oder Nein zu beantworten und regen nicht dazu an, zu erzählen oder weiter auszuholen. Wichtig sind sie z.B. zur Entscheidungsfindung und wenn Sie Sachverhalte klären und Vereinbarungen treffen wollen.

- Sind Sie damit einverstanden?
- Haben Sie meine Nachricht erhalten?

Konkretisierende Fragen

Konkretisierende Fragen gehen in die Tiefe, fokussieren das Thema vom Allgemeinen zum Konkreten, „bringen die Dinge auf den Punkt“. Abstraktes wird greifbar.

- Wie kann ich mir das vorstellen?
- Wie meinen Sie das konkret?
- Haben Sie ein Beispiel dafür?

Alternativ-Fragen

Diese Fragen stellen zwei oder mehr Möglichkeiten zur Verfügung. Damit geben Sie eine Richtung vor und verlangen vom Gefragten eine Entscheidung. Sie engen eher ein bzw. geben Denkrichtungen vor. Geeignet sind sie bei der Lösungsfindung:

- Möchten Sie, dass ich Ihnen das Dokument per Mail schicke oder per Post?
- Sind Sie vormittags oder nachmittags besser zu erreichen?

Bestätigungsfragen:

Mit „bestätigenden Fragen“ versichern Sie sich, ob Sie ihr Gegenüber richtig verstanden haben. Sie bringen einen Klärungsprozess weiter voran, indem Sie z.B. den Zusammenhang erweitern und mit einbeziehen.

- Habe ich Sie richtig verstanden, dass...?
- Sehen Sie das ähnlich wie...?
- Sind wir bis hierhin im Konsens?

Einige Fragen wirken sich ungünstig auf den Gesprächsverlauf aus. Dazu gehören:

Suggestivfragen, indirekte Fragen

- Glauben Sie nicht auch, dass...?
- Sie werden mir sicherlich zustimmen, dass...

Wertende / provozierende Fragen

- Was sollte denn diese Bemerkung?

Mehrfachfragen

- Wer hat mit Ihnen darüber gesprochen? Was war das Ergebnis? Wie sind Sie damit umgegangen?

ICH-DU-WIR („Man“) Botschaften

Ich-Botschaften sind eine Form der verbalen Äußerung, die ...

- den eigenen Standpunkt klar und verständlich darstellen.
- auf Angriffe, Vorwürfe oder Anklagen des anderen verzichten.
- eine Sichtweise als die eigene Sichtweise formulieren, ohne Anspruch auf allgemeine Gültigkeit zu haben.
- die eigenen Gefühle klar zum Ausdruck bringen.
- zur Lösung von Konflikten beitragen.
- sanft und konfrontieren zugleich sind.

Mit Ich-Botschaften sorgen Sie für Klarheit und verringern Widerstände bei Ihrem Gesprächspartner.

Du-Botschaften...

- sind massiv fordernd.
- sind Ratschläge -> Ratschläge sind Schläge.
- engen ein.
- geben Verantwortung ab.
- sind bedrängend.
- geben dem anderen die Schuld -> keiner hat gerne die Schuld.
- klagen an.
- provozieren Verteidigung -> Verteidigung kosten Zeit und Effektivität.

Wir-Botschaften...

- betonen Gemeinsamkeit.

- sind für mindestens zwei Beteiligte gut.
- können sprachverwirrend sein.
- wirken schnell manipulativ.
- sind kompliziert.
- sind Fluchtmanöver aus Ich-Botschaften.
- sind auf Echtheit zu prüfen.

Man-Botschaften...

- sind anonym.
- sind Kommunikationskiller.
- sind bevormundend.
- können moralisch wirken.
- sind unverbindlich.
- sind unpersönlich und beziehungslos.

Grundsätzliche Hinweise zu Gesprächen



Gespräche brauchen Zeit und Raum.

Vermeiden Sie es, wichtige Gespräche unter Zeitdruck und mit Störungen zu führen! Sorgen Sie für einen angemessenen (ungestörten) Platz und ausreichend Zeit.

Jedes Gespräch findet in einem Umfeld statt,

von dem es beeinflusst wird. Sich mit diesem Umfeld vertraut zu machen gehört zur Gesprächsvorbereitung.

Zum Umfeld gehören:

- vorherige Gespräche,
- Wünsche und Erwartungen von nicht anwesenden Personen (Chef's, Kollegen, etc.),
- geschriebene und ungeschriebene Regeln (Gesetze, Verhaltenskodex).

Eigene Ziele:

Wer Zeit in ein Gespräch investiert, verfolgt damit ein Ziel. Machen Sie sich Ihr eigenes Ziel bewusst! Je klarer Ihnen Ihr eigenes Ziel für das Gespräch vor Augen ist, desto besser werden Sie das Gespräch darauf hinsteuern können.

Interessen und Ziele des Gesprächspartners:

Versetzen sie sich in Ihren Gesprächspartner und verdeutlichen Sie sich seine Interessen und Ziele. Auf diese Weise können Sie so weit wie möglich entgegen kommen oder Alternativen entwickeln bei gleichzeitiger Beachtung Ihrer eigenen Interessen (bzw. die des Unternehmens).

Man kann immer aufhören.

Läuft das Gespräch aus ihrer Sicht schief, hören Sie (für heute) auf! – Sofort. Vertagen Sie den Fortgang. Bis zum nächsten Mal können Sie sich sammeln, neu vorbereiten und das Gespräch kann dann anders laufen.

Und man kann immer wieder anfangen:

Auch wenn ein Gespräch einmal richtig schief lief: Sie können den Faden immer wieder aufheben und wieder anfangen. Sie können sich neu vorbereiten und auf ihren Gesprächspartner neu zugehen.

Hören Sie auf, wenn das Ziel erreicht ist!

Schon manche gute Lösung wurde wieder zerredet. Vor allem wenn das Ziel wesentlich schneller erreicht wurde, als geplant, neigen viele Gesprächspartner zum Weiterreden.

Unstimmigkeiten und Konflikte ansprechen und klären

Was generell in schwierigen Gesprächssituationen hilft

Sich nicht aus der Ruhe bringen lassen.

Das eigene Ziel im Auge behalten.

Genau Zuhören.

Abweichende Meinungen akzeptieren.

Mögliche negative Konsequenzen des Scheiterns verdeutlichen.

Hartnäckig auf ein gutes Ergebnis hinarbeiten.

Das Gespräch unterbrechen mit der Anregung, den bisherigen Verlauf erst einmal sacken zu lassen, da Sie an dieser Stelle nicht weiterkommen.

Das Gespräch abbrechen, wenn Sie hartnäckig und dennoch ergebnislos versucht haben, es in eine positive Richtung zu führen.

Feedback geben und empfangen und kritische Themen ansprechen

Jemandem auf gelungene, konstruktive Weise eine Rückmeldung zu geben, ist nicht einfach. Oft überlegen wir sehr lange, bevor wir uns dazu entscheiden, z. B. einem Kollegen zu sagen, wie ein bestimmtes Verhalten auf uns wirkt. Sowohl positive als auch negative Rückmeldungen finden nur spärlich statt.

Wenn z. B. ein Unternehmen eine Kultur des „Konstruktiven-Feedback-Gebens“ einführen will, braucht es Zeit und Übung, bis sich dieser Umgang miteinander etabliert hat.

Gelungenes Feedback fördert die Weiterentwicklung von Mitarbeitern und kann zu einer Atmosphäre der gegenseitigen Anerkennung und Unterstützung beitragen. Die Selbstwahrnehmung jedes Einzelnen wird durch die Fremdwahrnehmung der anderen ergänzt und eventuell korrigiert.

Es ist sinnvoll, bestimmte Spielregeln beim Geben und Empfangen von Feedback einzuhalten.

Rahmenbedingungen für ein Kritikgespräch

- Treffen Sie eine Vereinbarung über Ort und Zeitpunkt des Kritikgespräches.
- Äußern Sie Ihr Interesse am Thema bzw. an der Person.
- Verweisen Sie, wenn möglich, auf positive Vorerfahrungen.
- Vermeiden Sie es, aufgelistetem Ärger freien Lauf zu lassen.
- Halten Sie sich nicht damit auf, „alte Kamellen“ durchzukauen.
- Beachten Sie, was für die Person in dieser Situation gut verkraftbar ist.

Die Drei-Schritte-Strategie, um ein kritisches Thema anzusprechen

1. Schritt:

Das störende Verhalten (die eigene Wahrnehmung) benennen

Beschreiben Sie das Verhalten ihres Gegenüber so konkret wie möglich mit Daten, Fakten, Informationen (ohne Interpretation):

„Ich nehme wahr, ...“

„Mir ist aufgefallen, ...“

„Ich habe festgestellt, ...“

2. Schritt:

Die eigene Reaktion mitteilen, die Folgen deutlich machen

Benennen Sie ihre persönliche Reaktion

„Ich fühle mich dabei ...“

„Das löst bei mir aus ...“

„Das empfinde ich als ...“

bzw. die menschlichen, fachlichen oder organisatorischen Folgen, die Sie sehen:

„Ich befürchte, das wird ...“

„Das hat zur Folge, dass ...“

„Meine Beziehung zu Ihnen wird dadurch ...“

3. Schritt:

Das eigene Anliegen nennen

als Wunsch / Bitte / Erwartung / Forderung / Anweisung

„Ich bitte Sie ...“

„Ich wünsche mir ...“

„Ich erwarte von Ihnen, ...“

„Ich weise Sie an ...“

oder auch als getroffene Entscheidung:

„Ich habe deshalb ...“

„Ich werde daher ...“

Bei allen Schritten ist es wichtig, die Ich-Form zu benutzen, knapp und prägnant zu sprechen und keine Angriffe, Vorwürfe, Verallgemeinerungen und Übertreibungen zu benutzen.

Zusammenfassender Leitfaden für Kritikgespräche

1. Vereinbarung über Thema, Ort und Zeit

2. Die 3-Schritte-Strategie anwenden:

- die eigene Wahrnehmung mitteilen;
- die persönliche Reaktion und die organisationalen Folgen benennen;
- das eigene Anliegen bzw. die Erwartung zum Ausdruck bringen.

3. Gesprächsbereitschaft fördern durch

- Verwendung der produktiven Ichzustände;
- Ich-Botschaften;

- konkrete und spezifische Aussagen statt Deutungen, Wertungen, Metaphern;
 - Begrenzung auf das Bearbeitbare.
4. Stellungnahme des Gesprächspartners einholen
 5. Unterschiedliche Wahrnehmungen klären oder überprüfen
 6. Problembewusstsein fördern, indem man
 - das Problem erneut beschreibt,
 - zum Perspektivenwechsel auffordert,
 - das eigene Verständnis des Verhaltens beschreibt,
 - eine unausgesprochene Aussage offenlegt,
 - mögliche Konsequenzen aufzeigt und eintreten lässt,
 - ein festgefahrenes Gespräch abbricht.
 7. Abschließend die eigene Erwartung äußern bzw. Anweisungen geben
 8. Bilanz ziehen

Umgang mit schwierigen Gesprächspartnern und -situationen

Es gibt Menschen, mit denen es besonders schwierig ist, ein ziel- und lösungsorientiertes Gespräch zu führen. Manche Gesprächspartner arbeiten mit unfairen Tricks und Taktiken, um Vorteile zu erlangen. Dazu gehören:

Ausweichen

Der Gesprächspartner beantwortet Ihre Frage nicht und/oder reagiert mit einem Redeschwall, der nichts mit Ihrer Frage zu tun hat. Manchmal nützt es hier auch nicht, die Frage noch einmal zu stellen. Hartnäckiges Ausweichen kann ein Hinweis darauf sein, dass der Gesprächspartner etwas verschleiern will.

Wenn Sie das Gefühl haben, Ihr Gesprächspartner weicht Ihnen aus, achten Sie darauf, welches Thema er vermeiden will. Wenn das ein für Sie wichtiges Thema ist, bleiben Sie hartnäckig, bis Sie eine klare Antwort haben.

Gerade wenn es sich um wesentliche Informationen handelt, die Ihr Gesprächspartner zurückhält, ohne die Sie nicht zu einem Gesprächsergebnis kommen, können Sie ihn mit Ihrer Beobachtung konfrontieren. Nimmt er daraufhin keine Stellung, kann es für Sie sinnvoll sein, das Gespräch abubrechen.

Verschleiern und Unwahrheiten

Es gibt Gesprächspartner, die versuchen, sich durch nicht wahrheitsgetreue Äußerungen Vorteile zu verschaffen. Wenn Sie diesen Eindruck haben, ist es sinnvoll, durch Detailfragen Ungereimtheiten aufzudecken. Außerdem kann es hilfreich sein, wenn Sie sich im Vorfeld genau informieren, um Falschaussagen Ihres Gesprächspartners zu erkennen.

Hinweis auf eine Falschaussage kann auch die Körpersprache geben. Zum Beispiel haben manche Menschen Schwierigkeiten, Ihrem Gegenüber in die Augen zu sehen oder sie wirken insgesamt unsicher, wenn Sie bewusst eine falsche Aussage machen.

Manipulation

Manipulation im Sinne von „Jemanden zum Zwecke des eigenen Vorteils beeinflussen, ohne dass dieser es merkt“, zeigt sich in der Regel indirekt.

Anzeichen kann unter Anderem folgende suggestive Aussage sein:

„Ich freue mich, mit einem so erfahrenen Mitarbeiter zu sprechen. Die meisten Menschen haben heutzutage große Angst, zügig Entscheidungen zu treffen. Dabei ist schnelles Reagieren und Entscheiden doch die einzige Grundlage für gute Ergebnisse. Sie verstehen doch sicher auch, dass eine Entscheidung hier und jetzt erforderlich ist.“

Ziel ist es hier, den Gesprächspartner zu schnellen Entscheidungen oder Stellungnahmen zu drängen. Wenn Sie die Kriterien noch einmal genau durchdenken wollen, nehmen Sie sich die Zeit, die Sie brauchen. Dazu können Sie Ihren Gesprächspartner darauf hinweisen, dass Sie sehr entscheidungsfreudig sind und zugleich Ihre Entscheidungen gut durchdenken und abwägen.

Unterstellen und falsch Zitieren

Eine weitere Taktik ist falsches Zitieren. Ihr Gesprächspartner legt Ihnen dabei etwas in den Mund, was Sie so nicht gesagt haben. Oder er bemüht einen Dritten, von dem er angeblich die Aussage hat.

Darauf können Sie unmittelbar reagieren und den Sachverhalt aufklären.

Mauern und Angreifen

Manche Menschen begegnen ihrem Gegenüber mit großem Misstrauen. Sie bauen eine Mauer um sich herum auf und gehen erst einmal davon aus, dass sie übervorteilt werden

sollen. Sie sind zunächst skeptisch bei allem, was Sie sagen.

Um das Vertrauen eines solchen Gesprächspartners zu gewinnen, ist es wichtig, Ihr Interesse an einem Verhandlungsergebnis zu beiderseitigem Vorteil von Anfang an deutlich zu machen. Außerdem ist es hilfreich, die Interessen des Verhandlungspartners besonders genau zu erfragen und im Verlauf darauf immer wieder Bezug zu nehmen.

Wenn ein Gesprächspartner angreift, neigen viele dazu, sich zu verteidigen bzw. einen Gegenangriff zu starten.

Dies führt in die Sackgasse. Benennen Sie, was Sie hinter dem Angriff vermuten und legen Sie auch hier den Schwerpunkt vor allem auf die Erkundung der Interessen Ihres Gesprächspartners.