

Fachhochschule für öffentliche Verwaltung Nordrhein-Westfalen
Vertiefungsbereich Personal/Organisation/Führung



3.2 Körperhaltung, Gestik, Stimme

Block 3: Gesprächsführung

Dozent:
Elisabeth Mehrmann

Management
consult

Unternehmensberatung GmbH
Königswinterer Straße 154 D-53227 Bonn
Tel.: +49-(0)228 43381-0 Fax: +49-(0)228 43381-11
E-Mail: info@Managementconsult.de

<http://www.Managementconsult.de>

Körpersprache ist ein Teil der Kommunikation

Kulturelle, gesellschaftliche und geschlechtliche Zugehörigkeit, Persönlichkeit, zwischenmenschliche Einstellungen, Krankheit und Emotionen werden auch durch Körperhaltungen ausgedrückt. Sie sind Teil der nonverbalen Kommunikation, haben Einfluss auf die eigene Gefühlswelt und die Sichtweise der Außenwelt und spielen damit eine wichtige Rolle in allen zwischenmenschlichen Beziehungen. Körperhaltungen dienen nicht nur dazu, beim Interaktionspartner einen Eindruck zu hinterlassen, sondern sie nehmen ganz entscheidenden Einfluss auf die eigene Wahrnehmung und damit auf die eigenen Verhaltensziele und Strategien.

Das Einfühlungsvermögen eines Menschen, das heißt die Fähigkeit, Stimmungen in der zwischenmenschlichen Interaktion zu erfassen, hängt von der Fähigkeit ab, Ausdrucksformen wie Körperhaltungen und -bewegungen zu synchronisieren. Darüber hinaus ist das Einfühlungsvermögen besser, wenn ein Mensch sich der eigenen Gefühle über das Feedback seines Körpers bewusst ist. Viele „Beziehungsangebote“ zwischen zwei Interaktionspartnern werden mit Hilfe des Körpers gemacht (Synchronismus von Körperhaltungen, Berührungen, offene Körperhaltung und so weiter). Für die zwischenmenschliche Interaktion und Beziehung sind Gefühl und Erkenntnis wichtig, und beides wird durch Körperhaltungen beeinflusst.

Körpersprache ist ein Teil der Rhetorik

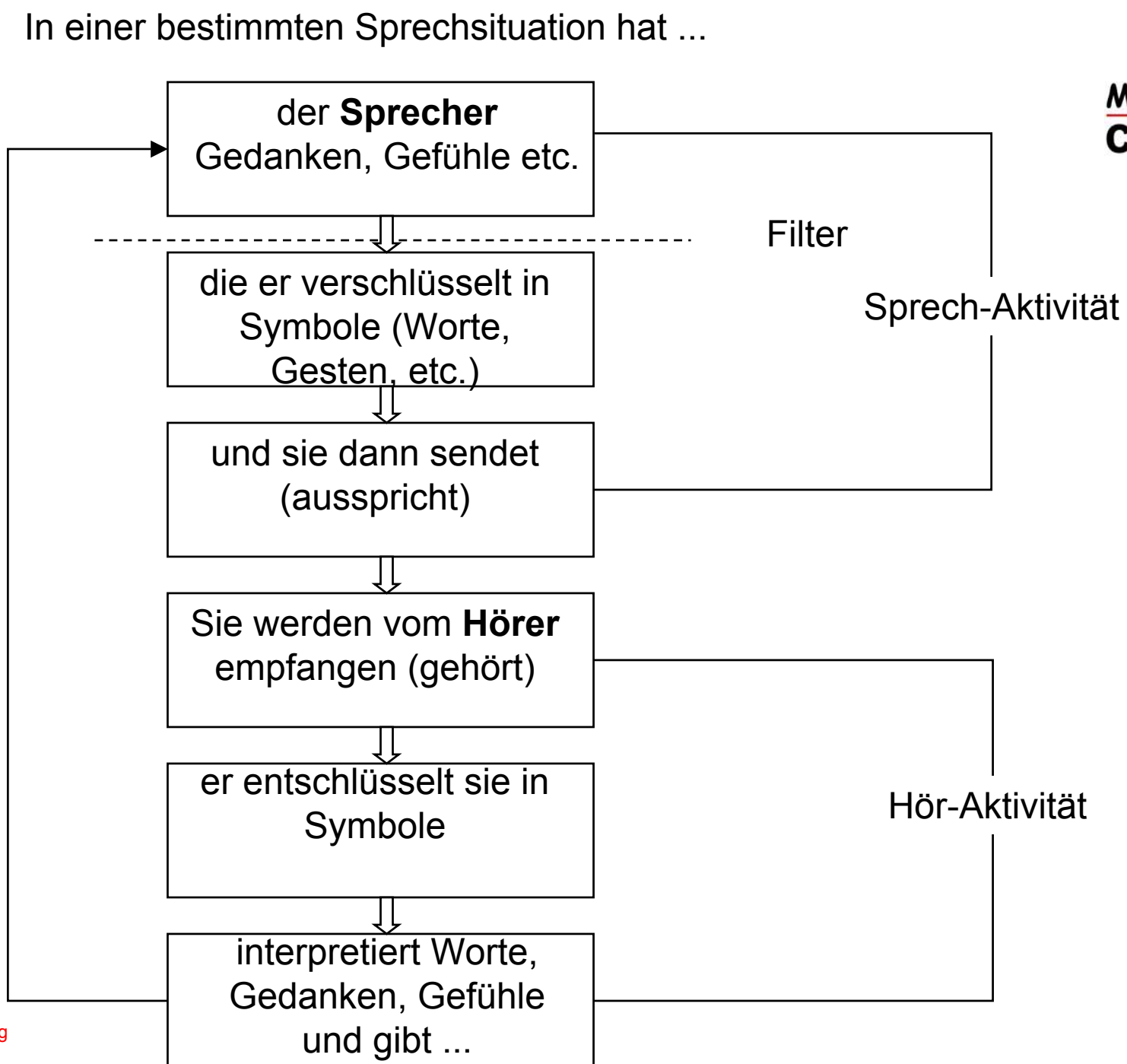
Rhetorik (griechisch rhetorike techne) bedeutet die Technik des Redens, also nicht nur, was man sagt, sondern auch, wie man etwas sagt..., und dies geschieht nicht zuletzt mit dem Körper.

Rhetorik umfasst also verbale und nonverbale Kommunikation.

Die nonverbale Kommunikation kennen wir besser als die Körpersprache.

Zwischen dem gesprochenen Wort und der Körpersprache stehen zudem Signale, die das Sprachverhalten betreffen, wie etwa die Stimmführung oder die Mimik. Warum sind solche optischen und akustischen Signale so wichtig? Weil sie von Natur aus ehrlicher sind und eine ausgesprochene Unwahrheit sehr schnell enttarnen.

... gibt dem Sprecher eine entsprechende Antwort (Feedback)



Fachhochschule für öffentliche Verwaltung Nordrhein-Westfalen
Vertiefungsbereich Personal/Organisation/Führung



3.3 Fragen, Argumente, Gespräche

Block 3: Gesprächsführung

Dozent:
Elisabeth Mehrmann

Management
consult

Unternehmensberatung GmbH
Königswinterer Straße 154 D-53227 Bonn
Tel.: +49-(0)228 43381-0 Fax: +49-(0)228 43381-11
E-Mail: info@Managementconsult.de

<http://www.Managementconsult.de>

Fachhochschule für öffentliche Verwaltung Nordrhein-Westfalen
Vertiefungsbereich Personal/Organisation/Führung



3.3.1 Fragetechnik

Block 3: Gesprächsführung

Dozent:
Elisabeth Mehrmann

Management
consult

Unternehmensberatung GmbH
Königswinterer Straße 154 D-53227 Bonn
Tel.: +49-(0)228 43381-0 Fax: +49-(0)228 43381-11
E-Mail: info@Managementconsult.de

<http://www.Managementconsult.de>

Fragetechnik als Teil der Gesprächsführung

„Wer fragt, der führt“, heißt ein Sprichwort.

Die Fragetechnik ist tatsächlich ein gutes Mittel der Gesprächsführung.

Wer fragt, braucht keine Behauptungen oder Meinungen aufzustellen oder zu beweisen.

Wer fragt, lernt die Wünsche und Meinungen des Gesprächspartners schnell und gut kennen.

Der Fragende erhält mehr Informationen, weil sein Anteil der Redezeit extrem klein ist. Widerstände lassen sich leichter analysieren und der Fragende selbst hat Zeit zum Nachdenken.

Zudem entsteht beim Gesprächspartner nicht das Gefühl, dass man ihm etwas einreden will.

Und noch ein wichtiger Punkt: Das natürliche Geltungsbedürfnis des Gesprächspartners wird berücksichtigt, indem man ihn nach seiner Meinung fragt.

Fragen

- Wie ist die Frage zu formulieren?
- Welche Art von Frage (und Antwortvorgabe) ist angemessen?
- Warum wird die Frage gestellt?

Fragetypen

Fragetypus	Merkmal	Einsatz und Wirkung	Beispiel
Offene Frage	Wie, warum, wodurch	Auflockerung der Gesprächsatmosphäre Motivation zum Reden Einholung von Hintergrundinformationen	Wie machen Sie das? Warum legen Sie Akten ab?
Direkte Frage	Wie, warum, wodurch	Sachverhalt wird direkt angesprochen	Warum legen Sie die Akten auf diesen Stapel?
Rhetorische Frage	Zielt auf eine bestimmte Antwort ab	Eröffnungsplausch Warming-up-Phase	Dieses Bild gefällt mir sehr gut. Haben Sie das gemalt?
Indirekte Frage	Fragt scheinbar nach Nebensächlichkeiten	Vermeidung von gezwungener Rationalität, Entlockung von Aussagen	Sie haben ein sehr schönes Firmengebäude. Fühlen Sie sich eigentlich hierin wohl?
Suggestivfrage	Führen nicht zu einer objektiven Antwort. Antwort wird in eine gewollte Bahn gelenkt.	Kann zu falschen Antworten und Meinungen führen.	Wir haben noch zwei Minuten Zeit. Möchte etwa jemand noch ein wichtiges Thema anschneiden?
Geschlossene Frage	Antwort fast nur mit ja oder nein möglich	Zwingt zur eindeutigen Aussage	Sind Sie dafür zuständig? Ist Herr M. Ihr direkter Vorgesetzter?

Offene und **geschlossene** Fragen

- **Offene Fragen** enthalten keine vorgegebenen Antwortkategorien. Sie fordern vielmehr auf, die Antwort frei zu formulieren.
- **Geschlossene Fragen** können nur mit JA oder NEIN oder einem bestimmten Begriff beantwortet werden.



Die "W-Fragen" - Offene Fragen

- Sie beginnen mit "Was", "Wer", "Wann", "Welche", "Warum".
 - *"Wir möchten mit Ihnen über Ihre Abteilung sprechen. **Was** können Sie uns dazu sagen?,"*
 - *"Es gibt viele Möglichkeiten Mitarbeiter zu führen. Erzählen Sie, **welche** Führungsmethoden Sie anwenden?"*
- Diese Frageart wirkt stark auffordernd, bleibt aber in der Gegenstandsbeziehung unbestimmt, sie öffnet dem Befragten das größtmögliche Antwortfeld oder grenzt es nur zeitlich oder räumlich ein.

Offene und geschlossene Fragen

Offene Fragen, wenn Sie ...

- Ihren Gesprächspartner zum Reden motivieren möchten.
- die Gesprächsatmosphäre lockern wollen.
- Die Meinung des Gesprächspartners hören möchten
- Hintergrundinformationen einholen möchten.

Geschlossene Fragen, wenn Sie ...

- Ergebnisse zusammenfassen möchten.
- eine Meinung/Aussage kontrollieren möchten.
- Übereinstimmungen prüfen möchten.
- Standpunkte / Aussagen präzisieren möchten.

Direkte Fragen

- Direkte Fragen zielen auf einen objektiven Tatbestand oder den Erfahrungsschatz des Befragten ab.
 - *"Können Sie uns ganz ausführlich erzählen, wie Sie eine Mailing-Aktion durchführen?"*
 - Objektive Tatbestände werden direkt erfragt
 - *"Besitzen Sie eine Kreditkarte?"*
 - Nach Wünschen des Befragten kann auch mittels direkter Frageform gefragt werden
 - *"Wünschen Sie sich eine größere Wohnung?"* (phänomenaler Tatbestand).
- ➔ Direkte Fragen eignen sich sehr gut zur Erforschung des Erfahrungsschatzes und zur Erforschung der betrieblichen Abläufe am Arbeitsplatz des Befragten.

Indirekte Fragen

- Indirekte Fragen verdecken das eigentliche Ziel einer Frage.
- Es gibt zwei Formen der indirekten Frage:
 - Entweder enthält die Frage eine indirekte Bewertung (indirekte Provokation), oder
 - sie verschleiert das Frageziel durch Austausch des Fragegegenstands (Indizienfrage).
- Indirekte Provokation
 - Die Frage zitiert ein Urteil oder eine Bewertung (= Aussagen Dritter) und konfrontiert den Befragten mit dieser Wertung.
 - *"Man sagt, dass die Kfz-Zulieferindustrie in einer Krise steht. Finden Sie das auch?"*
 - *"Umweltbewusste Menschen halten Mehrweg-Verpackung für die ökologisch einzig verantwortbare Verpackung. Teilen Sie diese Ansicht?"*

Rhetorische Fragen

- Rhetorische Fragen sind meistens Wiederholungs- oder Nachfragen und dienen zur Klärung einer undeutlichen oder mehrdeutigen Antwort (=Verständnisfrage).
- Auch unklarer Begriffe (Definitionsfrage) können mit einer rhetorischen Frage hinterfragt werden.
- Eine Verstärkung der Antwortaussage (= Interpretierende Frage) kann ebenfalls mit einer rhetorischen Frage erreicht werden. Dies geschieht, indem der Frager die vermutete Aussage, vielleicht auch die Antwortintention aufgreift und prägnant formuliert.

Indizienfrage

- Frage: "Mit welchem Verkehrsmittel sind Sie gereist?"
- Antwort: Mit dem Auto.
- Anschlussfrage: "Sind Sie das letzte Mal auch mit dem Auto gekommen?"
- Antwort: Ja.
- Anschlussfrage: "Sie sind sehr viel mit dem Fahrzeug unterwegs?"
- Antwort: Begründende Bestätigung.
- Folgernde Frage: "Bereitet Ihnen Ihr umweltschädigendes Verhalten kein schlechtes Gewissen?"

Dasselbe in der Umkehrung:

- Frage "Haben Sie schon mal was vom Treibhauseffekt und der drohenden Klimakatastrophe gehört?"
- Antwort: Ja, natürlich warum?.
- Anschlussfrage: "Kennen Sie die Hauptursache?"
- Antwort: Ja, der CO2 Ausstoß durch die Industrieländer.
- Unterstellende Folgerungsfrage: "Ganz schlimm sind die Kraftfahrzeuge. Wie können Sie es mit ihrem Umwelt Gewissen vereinbaren, dass Sie so viel Auto fahren?"

Suggestivfrage

- Die Antwort wird unterschwellig nahegelegt.
Die Frageformulierung beeinflusst somit die Antwort in eine bestimmte Richtung. Durch die gezielte Verwendung von Füllwörtern wie doch, auch, sicher, wohl usw. in der geschlossenen Frageform und eine absichtliche Eingrenzung der Antwortmöglichkeiten wird dem Befragten unterschwellig nahegelegt, eine bestimmte Antwort zu geben.
Im Interview können Suggestivfragen aus folgenden Gründen verwendet werden:
- Bestätigung der Meinung durch den Befragten,
- Testen der Stabilität, mit der eine Meinung vertreten wird,
- Einbehaltung oder Einschlagen einer bestimmten Gesprächsrichtung.
- Suggestivfragen sind nur sparsam einzusetzen.
Die Gefahr von Unlust und Ärger seitens der Befragten ist gegeben.

Fachhochschule für öffentliche Verwaltung Nordrhein-Westfalen
Vertiefungsbereich Personal/Organisation/Führung



3.3.2 Argumentationstechnik

Block 3: Gesprächsführung

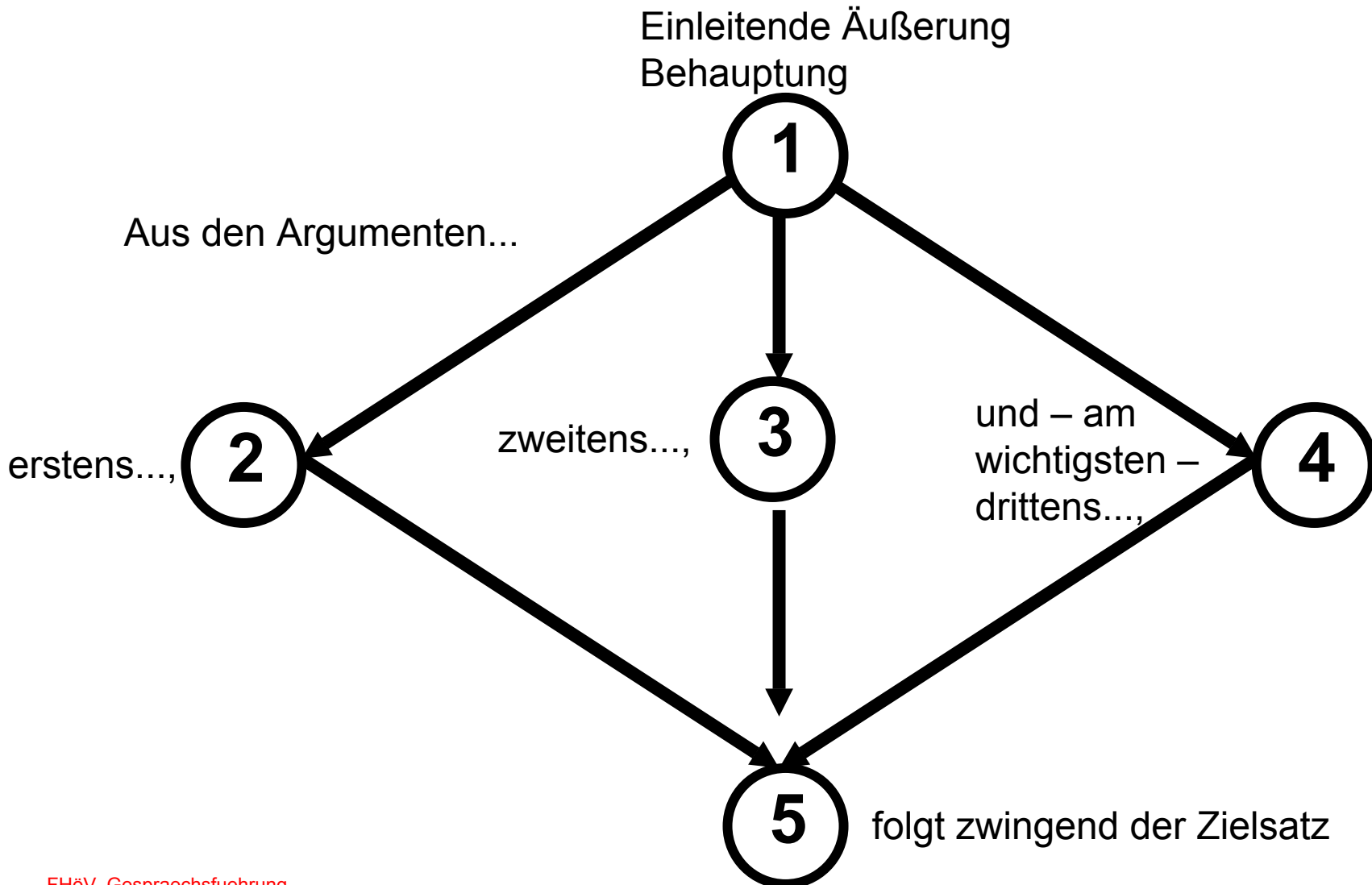
Dozent:
Elisabeth Mehrmann

Management
consult

Unternehmensberatung GmbH
Königswinterer Straße 154 D-53227 Bonn
Tel.: +49-(0)228 43381-0 Fax: +49-(0)228 43381-11
E-Mail: info@Managementconsult.de

<http://www.Managementconsult.de>

Das „Fünfsatz“-Modell zum Argumentationsaufbau



Argumentationstechnik *Beispiel*

1. Die Arbeitsqualität ist durch überfüllte Büros und zu wenig technische Ressourcen stark gesunken.
2. Zum einen werden die Mitarbeiter durch die überfüllten Büros und der damit verbundenen Lärmbelästigung in ihrer Konzentrationsfähigkeit behindert.
3. Zum anderen reichen die vorhandenen technischen Hilfsmittel nicht mehr aus, um die Arbeit zu einer guten Qualität zu führen.
4. Des Weiteren werden dadurch die Kundenkontakte am Telefon gestört und die Qualität der Gutachten ist aus Kundensicht nicht mehr befriedigend.
5. Um einen größeren Schaden für das Unternehmen zu verhindern, bleibt nur der Umzug in ein weitaus größeres Bürogebäude mit der notwendigen technischen Infrastruktur.

Argumentationstechnik

Der Erfolg des Fünfsatz-Modells liegt in seiner strengen logischen Entwicklung eines Gedankenablaufs.

Es wird eine „Wenn-Dann-Beziehung“ aufgebaut.

Eine Argumentationskette kann entweder streng logisch oder aber zeitlich, beispielsweise nach Arbeitsabfolgen, aufgebaut werden:

Logisch...

1. Dies und jenes ist so und so...
2. Das aber führt dazu...
3. Und wenn es so ist, dass
4. Dann folgt daraus...
5. Deshalb müssen wir...

Zeitlich...

1. Ich kann mir nur folgenden Ablauf vorstellen...
2. Zunächst...
3. Dann...
4. Nach Abschluss...
5. Damit ist schließlich...

Argumentationstechnik

Ferner können Argumente vom Allgemeinen zum Besonderen aufgebaut werden.

Das bedeutet etwa folgende Abfolge:

1. Gewöhnlich sieht man diese Sache so...
2. In unserer besonderen Situation aber...
3. Erstens nämlich...
4. Und zweitens...
5. Darum...

Bei einem Vergleich unterschiedlicher Meinungen werden diese dargestellt und danach eine eigene Position bezogen:

- Herr Müller meint ...
- Dies wird begründet mit...
- Herr Maier meint hingegen ...
- Mit der Begründung ...
- Beide Meinungen überzeugen nicht, weil ... Ich fordere stattdessen ...

Argumentationstechnik in der Kompromissfindung

Soll ein Kompromiss zum Beispiel der unterschiedlichen Positionen der Herren Müller und Maier herausgearbeitet werden, so versuchen Sie, Gemeinsamkeiten zwischen beiden Auffassungen zu finden und darauf aufbauend einen Kompromiss zu gestalten:

1. Herr Müller meint ...
2. Herr Maier dagegen ...
3. Beide sind sich darin einig ...
4. Gerade hier sollten wir ansetzen, denn ...
5. Daraus ergibt sich die Forderung ...

Es ist auch möglich, eine Meinung als unbrauchbar auszuklammern. Dies geschieht wie folgt:

1. Wir reden dauernd über ...
2. Dabei geht es um ...
3. Darauf kommt es jedoch nicht an ...
4. Vielmehr geht es hier um ...
5. Daher muss ...

Tipps für die Verhandlungsführung

- Sprechen Sie deutlich und laut. Formulieren Sie Ihre Argumente klar und deutlich, kurz und prägnant und beschränken Sie sich auf das Wesentliche.
- Sprechen Sie etwas langsamer. Damit lassen Sie Ihrem Zuhörer Zeit, verdichtete Informationen zu verarbeiten und zu verdauen.
- Hören Sie aktiv zu. Wer nach dem ersten Satz des Gesprächspartners bereits an seinen eigenen Argumenten feilt, verschenkt wichtige Informationen und produziert nicht selten Missverständnisse.
- Halten Sie Blickkontakt. Die Augen verraten, dass Sie sich dem anderen ungeteilt zuwenden und sehr aufmerksam sind – und wie Sie das Gehörte finden.
- Ordnen Sie Ihre Gedanken vor der Verhandlung. Schlecht strukturierte und unstrukturierte Gespräche führen zu vagen Ergebnissen. Haben Sie mehrere Themen zu diskutieren, arbeiten Sie diese der Reihe nach ab. Vermischen Sie die Bereiche nicht. Formulieren Sie nach jedem Thema ein Fazit.
- Informieren Sie Ihre Gesprächspartner vor dem Termin. Wenn der Vorgesetzte nicht weiß, dass es Ihnen um eine Gehaltserhöhung geht, fühlt er sich überrumpelt und ist wenig bereit, spontan mit Ihnen darüber zu sprechen. Sagen Sie bereits, wenn Sie den Termin vereinbaren, worum es geht.
- Nehmen Sie sich zurück. Verzichten Sie darauf, aufzutrumpfen oder zu belehren. Lassen Sie dem anderen seine Rolle, auch wenn dies für Sie bedeutet, dass Sie flexibel sein müssen. Wenn der Verhandlungspartner dominieren will, lassen Sie ihn dominieren. Wenn er zurückhaltend ist, überfahren Sie ihn nicht. Nehmen Sie eher die Rolle des Lernenden als die des Wissenden ein.
- Lassen Sie dem Gesprächspartner nicht zu viel Raum. Den anderen ermuntern zu reden, ihn ausreden lassen und selbst gut zuhören, soll nicht heißen, das Ruder aus der Hand zu geben. Ergreifen Sie die Initiative, lenken Sie durch gezielte Fragen, leiten Sie immer wieder geschickt zu Ihrem Verhandlungsziel über.
- Setzen Sie Ihre Argumente geschickt ein. Verhandeln ist ein ständiges Geben und Nehmen, Ausloten, Abgleichen, Aufeinanderzugehen, Abwarten. Spielen Sie Ihre Trümpfe nach und nach gezielt aus, halten Sie den Joker möglichst lange in der Hand.
- Gehen Sie auf Einwände ein, ignorieren Sie sie nicht. Versuchen Sie nicht, Zweifel zu vertuschen. Nehmen Sie Kritik des anderen eher selbst vorweg („Sie scheinen an den Ergebnissen zu zweifeln...“) oder fragen Sie nach Problemen („Was spricht gegen mein Argument?“).
- Bedenken Sie Kompromisse und Verhandlungsspielräume. Sich ein Ziel zu setzen, ist oberstes Gebot jeder Verhandlung. Wer dieses Ziel jedoch stur verfolgt, muss damit rechnen, dass auch der Partner auf stur schaltet. Überlegen Sie sich vorher, auf welche Kompromisse Sie sich einlassen können und wo Ihre Schmerzgrenze liegt. Diese sollten Sie dann aber auch nicht überschreiten.
- Bleiben Sie beherrscht. Lassen Sie sich nicht zu barschen Äußerungen hinreißen, wenn Ihr Gegenüber Sie auf die Palme bringt.
- Sprechen Sie Killerphrasen an. Auf Killerphrasen wie „Das wird nicht funktionieren“ oder „Das haben wir schon einmal ausprobiert“ reagiert der Gesprächspartner in aller Regel mit Abwehr. Absolute Botschaften, ausgedrückt durch Worte wie jeder, alle, immer, ständig, pausenlos, nie, ohne Ausnahme oder total sind Gesprächskiller.
- Vermeiden Sie Angriffe und Drohungen. Man legt besser niemandem Daumenschrauben an, von dem man Zugeständnisse haben will. Hüten Sie sich daher vor zu herber Kritik („Sie sind ja...“). Formulieren Sie Vorwürfe lieber als Ich-Botschaft („Ich fühle mich...“, „Ich habe den Eindruck...“).

Fachhochschule für öffentliche Verwaltung Nordrhein-Westfalen
Vertiefungsbereich Personal/Organisation/Führung



3.4 Zuhören können

Block 3: Gesprächsführung

Dozent:
Elisabeth Mehrmann

Management
consult

Unternehmensberatung GmbH
Königswinterer Straße 154 D-53227 Bonn
Tel.: +49-(0)228 43381-0 Fax: +49-(0)228 43381-11
E-Mail: info@Managementconsult.de

<http://www.Managementconsult.de>

Zuhören ist auch Kommunikation

Gutes Zuhören verringert Missverständnisse und trägt damit wesentlich zu einer gelungenen Kommunikation bei. Gerade das Gespräch besteht ja aus einem Wechsel von Sprechen und Zuhören.

Vor allem bei Überzeugungsgesprächen glauben viele Menschen, ihre Chancen stiegen proportional mit der Sprechdauer, und vergessen dabei völlig, dass der Partner sich ebenfalls äußern möchte.

Zuhören ist ebenso wichtig wie sprechen – und ebenso trainierbar!

Wer sich selbst allerdings als den Nabel der Welt betrachtet, dem wird das Akzeptieren dieser Erkenntnis schwer fallen.

Beim Zuhören steht der Partner im Mittelpunkt. Zuhören ist keine passive, sondern eine aktive Beschäftigung. Damit das Zuhören auch wirklich zu einem aktiven Tun werden kann, sind einige Regeln unverzichtbar. Diese Regeln ergeben sich teilweise schon aus der Akzeptanz des anderen Menschen. Ohne ein Interesse am Mitmenschen können die Regeln im Allgemeinen kaum eingehalten werden.

Gutes Zuhören bedeutet:

1. Wahrnehmen
2. Zuordnen
3. Werten und urteilen
4. Antworten

Wahrnehmen will geübt werden

Wahrnehmen:

Es geht darum, die Botschaft des Sprechers möglichst vollständig aufzunehmen und zu behalten. Oft stehen dem jedoch Störfaktoren wie Lärm, undeutliche Aussprache, Fremdsprache, geringe eigene Konzentration oder Angst vor dem Vergessen entgegen. Richtiges Wahrnehmen heißt:

- den Sprecher nicht unterbrechen
- nachfragen, wenn Sie etwas (akustisch) nicht verstanden haben
- sich voll auf den Sprecher konzentrieren; also nicht mit dem Schreibzeug spielen oder den Blick zum Fenster hinauswerfen
- Signale aussenden, die zur Fortsetzung des Gesprächs ermuntern
- Versuchen Sie zur Übung, im nächsten Gespräch zwei Sekunden zu schweigen, bevor Sie antworten.

Zuordnen, werten, antworten

- Zuordnen:
Das heißt, eine Botschaft so zu verstehen, wie sie der Sprechende verstanden haben will. Der gute Zuhörer fragt nach, wenn er den Inhalt nicht verstanden hat. Dabei gilt es auch, die Botschaft den vier Sprachebenen zuzuordnen. Steht Information, Appell, Selbstdarstellung oder Kontaktvergewisserung im Vordergrund? So vermeiden Sie voreilige Interpretationen.
- Werten und urteilen:
Erst jetzt darf die Botschaft, die wertneutral empfangen wurde, gewertet und beurteilt werden.
- Antworten:
Erst jetzt dürfen Sie reagieren. Sie antworten, schweigen oder handeln.

Vorteile des Zuhörens

Wirklich zuhören zu können, bringt Ihnen sehr viele Vorteile:

1. Information:
Sie erfahren eine ganze Reihe von Dingen über Ihren Gesprächspartner, seine Meinung, seine Gefühle, Probleme, Wünsche, Interessen und Ziele.
2. Aufmerksamkeit:
Durch offene Fragen verspürt der Gesprächspartner Interesse an seiner Person und dem Thema. Aufgrund der offenen Fragestellung beschäftigt er sich intensiver mit dem Thema und formuliert seine Antwort entsprechend.
3. Sympathie:
Durch offene Fragen erzeugen Sie bei Ihrem Gesprächspartner zudem positive Gefühle und gewinnen seine Sympathie, weil Sie ihm zeigen, dass Sie sich für ihn und seine Vorstellungen interessieren.

Fachhochschule für öffentliche Verwaltung Nordrhein-Westfalen
Vertiefungsbereich Personal/Organisation/Führung



3.5 Gesprächstipps

Block 3: Gesprächsführung

Dozent:
Elisabeth Mehrmann

Management
consult

Unternehmensberatung GmbH
Königswinterer Straße 154 D-53227 Bonn
Tel.: +49-(0)228 43381-0 Fax: +49-(0)228 43381-11
E-Mail: info@Managementconsult.de

<http://www.Managementconsult.de>

Ja..., aber - Taktik

- **Ja..., aber**

Bereits in der Umgangssprache üblich.

Möglichkeit, zunächst die Meinung des Gesprächspartners zu bestätigen, um ihm danach mit einer Wendung um 180° zu begegnen.

- **Erfolg**

basiert oft auf Hartnäckigkeit, mit der die “ja ..., aber” Variante wiederholt wird:

- *“Ich verstehe Ihre Einstellung, ich glaube jedoch ...”*
- *“Da haben Sie sicherlich Recht, aber ich denke ...”*
- *“Ich glaube Ihnen durchaus, aber Sie müssen mir doch bestätigen ...”*
- *“Ich bin gerne bereit, das zuzugeben, muss aber zu bedenken geben...”*

Tipps zur Gesprächsführung

- Vermeiden Sie folgende Wörter
Warum - eigentlich - man - Wir
- Keine “Du/Sie”-Botschaften
- Keine Verwechslung zwischen Sach- und Beziehungsebene
- Keine “ja ..., aber” Technik
- Keine Killerphrasen
- Keine doppelten Bindungen
- Keine vorschnellen Lösungen
- Keine negative Sprache

sondern...

- W-W-W Fragen
wieso, woher, wann, wer, wo, mit wem
- “Ich”-Botschaften
- Aktives Zuhören
- Kongruente Kommunikation (Körpersprache / verbale Sprache)
- Feedback holen
- Körperliches Spiegeln
- Achten auf Sitzposition

4 Arten des Zuhörens

- “Ich verstehe ... “
- Aufnehmendes Zuhören
- Umschreibendes Zuhören
(paraphrasieren)
- Aktives Zuhören
Ebene der Meta-Kommunikation
Wie gehen wir miteinander um?
Perspektive Gesprächspartner berücksichtigen
Gefühle an-/aussprechen