

Gesprächsführung: Tipps für ein gelungenes Gespräch

Fachbeitrag von Heike Kupka

Frühjahr 2014

Eine ideale Möglichkeit, um mit Mitarbeitern in positiven Kontakt zu treten, Wertschätzung zu äußern und Vertrauen zu fördern, sind Gespräche. Denn der Gesundheitszustand der Belegschaft und Fehlzeiten in Unternehmen hängen auch mit einer gesundheitsförderlichen Kultur, gesunder Führung und einem positiven Betriebsklima zusammen. Als BGM-Verantwortliche können Sie die nachfolgenden Tipps selbst anwenden und den Führungskräften, mit denen Sie zusammenarbeiten mit auf den Weg geben.

Persönliche Grundhaltung

Natürlich wird der Verlauf eines Gespräches anhand der Worte, die Sie nutzen, für Ihr Gegenüber erlebbar. Bevor Sie sich aber zu sehr auf einzelne Worte, Gesten und Äußerungen konzentrieren, möchten wir Ihre Aufmerksamkeit gerne auf ein grundlegendes Thema gelungener Gesprächsführung lenken: Ihre Grundeinstellung zum Gespräch und zu Ihrem Gesprächspartner! Erfahrungsgemäß folgt unser Verhalten (also auch Ihr Gesprächsverhalten) den persönlichen Werten und Grundhaltungen. Allein den Fokus auf Ihre Verhaltensweisen zu legen genügt also nicht. An erster Stelle steht die Selbstreflexion: Was will ich im Gespräch erreichen? Welches Ziel habe ich? Wie will ich meiner Gesprächspartnerin gegenüberstehen? Passt die Zielsetzung oder der Effekt, den ich im Gespräch erreichen will, wirklich zum Gesprächsanlass? Ein Beispiel verdeutlicht dies: Ich will auf einen Missstand im Verhalten des Mitarbeiters hinweisen, aber gleichzeitig maximale Harmonie aufrechterhalten. Das wird nicht funktionieren! Gefragt ist Kongruenz, also die Übereinstimmung Ihrer Grundhaltung mit dem Gesprächsziel.

Wenn Sie Ihre Grundhaltung geklärt haben, dann ist es sinnvoll sich auf die Verhaltensebene zu konzentrieren. Dazu können Sie die nachfolgenden Tipps beachten:

Gesprächsvorbereitung

Vor Beginn eines Gespräches ist es wichtig, sich darauf vorzubereiten. Nicht nur die Unterlagen werden bereitgelegt, sondern auch die Gedanken geordnet, indem beispielsweise die Themen, welche besprochen werden sollen, oder die Ziele des Gesprächs im Kopf durchgegangen werden. Das Gespräch sollte in einer angenehmen Atmosphäre stattfinden und Smalltalk zu Beginn kann es etwas auflockern. Aber bei Problemen sollte nicht lange um den heißen Brei herum geredet werden.

Nonverbale Kommunikation

Verstellen Sie sich nicht und bleiben Sie authentisch, denken Sie an Ihre Grundhaltung. Achten Sie dabei auf Ihre nonverbale Kommunikation, also Ihre Gestik und Mimik, die oft viel mehr verrät als wir wollen oder selbst bemerken. Über solche Signale wird den gesprochenen Worten ihre Bedeutung gegeben und sie lassen erkennen, ob Worte und Meinung übereinstimmen. Passt dies nicht zusammen, kommt es oft zu Fehlinterpretationen oder Missverständnissen. Bleiben Sie ehrlich und scheuen Sie sich auch nicht zu zeigen, wie Sie sich fühlen. Ich-Botschaften tragen zu einem besseren gegenseitigen Verständnis bei.

Offene und geschlossene Fragen

Generell können Sie durch Ihre Fragen und ausgewählte Themen das Gespräch lenken. Offene Fragen sind besonders gut geeignet, um wertvolle Informationen zu erhalten, denn sie geben keine bestimmten, knappen Antwortmöglichkeiten vor. Der Gesprächspartner kann nicht einfach nur mit „Ja“, „Nein“ oder anderen kurzen Worten antworten, sondern ihm wird ermöglicht, ausführliche und informative Antworten zu geben. Um solche Fragen zu formulieren, werden W-Frageworte (wie?, wo?, wofür?, weshalb?, etc.) verwendet. Fragen Sie beispielsweise: „Wie verlief die Vertragsverhandlung beim Kunden?“ statt „War die Vertragsverhandlung mit dem Kunden erfolgreich?“

Aktives Zuhören

Die Informationen, die Ihr Gesprächspartner liefert, müssen von Ihnen auch entsprechend aufgenommen werden, was gut durch aktives Zuhören gelingt. Zeigen Sie Ihrem Gegenüber, dass Sie zuhören, indem Sie Ihre ganze Körperhaltung zu Ihrem Gesprächspartner hin ausrichten und auf Blickkontakt achten. Durch Nicken, ein zustimmendes „hm“, das Hochziehen einer Augenbraue können Sie signalisieren, dass Sie seinen Worten folgen und ihn ermutigen weiter zu sprechen. Auch das Beenden der Ausführungen oder die Ablehnung der Aussagen kann durch entsprechende Signale angezeigt werden. Mittels Rückfragen zu seinen Auskünften oder durch Paraphrasieren, dem Wiedergeben des Gesagten in eigenen Worten, können Sie sicherstellen, dass Sie Ihren Gesprächspartner richtig verstanden haben. Durch aktives Zuhören zeigen Sie also Ihren Mitmenschen Interesse, Aufmerksamkeit und Verständnis.

Gesprächsabschluss

Am Ende des Gesprächs fassen Sie in Ihren Worten die wesentlichen Punkte zusammen. So können Sie überprüfen, ob Sie ein gleiches Verständnis der Dinge haben und zum selben Ergebnis gelangt sind. Schließen Sie mit einem kurzen Danke und ein paar positiven Worten das Gespräch ab.

Durch kleine Gesten Wertschätzung äußern

Doch vergessen Sie nicht, die Wertschätzung Ihrer Mitarbeiterinnen und Kollegen können Sie auch durch kleine Dinge im Alltag äußern. Schon ein paar kurze Begrüßungsworte – auch wenn der Mitarbeiter nur wenige Tage im Urlaub war – sind ein positives Signal. Genauso ist es mit einem Lob für gute Leistungen.

Eine gute und ausführliche Hilfestellung zum Thema Gesprächsführung und Fragekompetenz ist dieses Buch:

Patrzek, Andreas: **Fragekompetenz für Führungskräfte**: Handbuch für wirksame Gespräche mit Mitarbeitern, 6. Auflage, Leonberg: Rosenberger Fachverlag, 2013

ISBN: 9783931085414, Preis: 44,80 Euro bei [Amazon](https://www.amazon.de)

Informationen und Kontakt

Sie interessieren sich für das Thema „BGM - gesunde Führung“? Gerne klären wir mit Ihnen Ihr konkretes Anliegen und erstellen ein passgenaues und ausführliches Angebot! Sie erreichen Heike Kupka unter Tel. 07 11 7 58 57 78 70 oder per E-Mail: office@loquenz.de.

Zu der Autorin



Heike Kupka, B.A. Gesundheits- und Tourismusmanagement, ist als Consultant und im Bereich Marketing tätig. Schwerpunkte sind Beratung im Betrieblichen Gesundheitsmanagement und Online-Marketing.