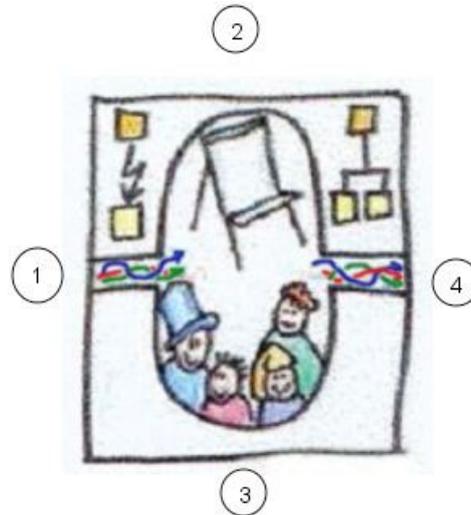


## Gesprächstechniken

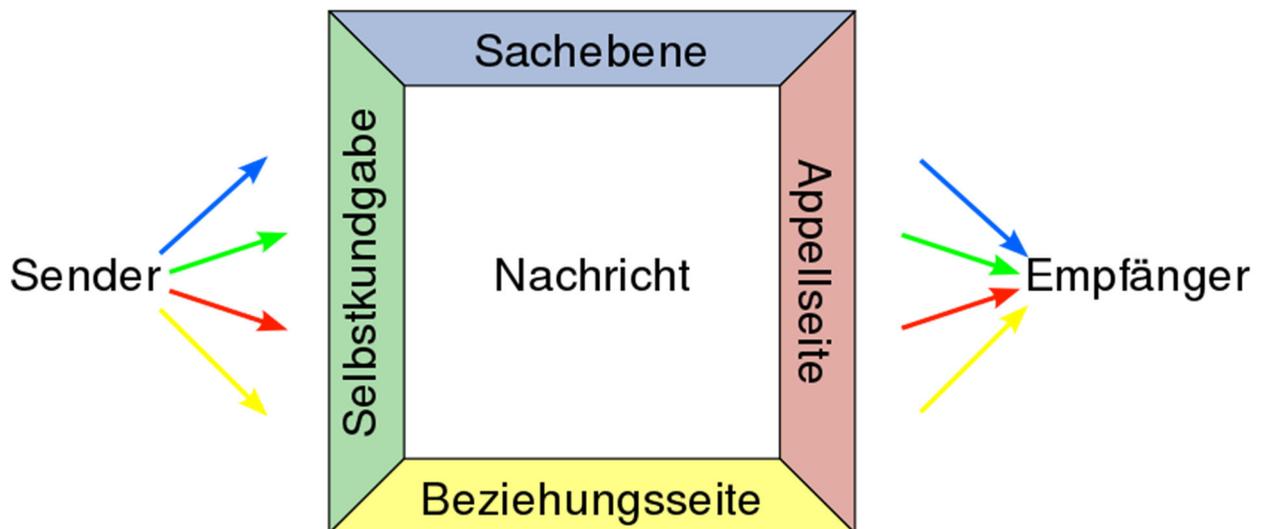
Situationsmodell - Friedemann Schulz von Thun



### Kompetenzen für das Auditgespräch

- Aktives Zuhören
  - Gespräch strukturieren (Einstieg, Hauptteil, Gesprächsabschluss)
  - Feedbacktechnik, Verbesserungsvorschläge, Kritik, Abgrenzung
- (Schulz von Thun, Kommunikationspsychologie für Führungskräfte)

### Das Kommunikationsquadrat



Jede Äußerung enthält vier Botschaften gleichzeitig:

- eine **Sachinformation** (worüber ich informiere),
- eine **Selbstkundgabe** (was ich von mir zu erkennen gebe),
- einen **Beziehungshinweis** (was ich von dir halte und wie ich zu dir stehe),
- einen **Appell** (was ich bei dir erreichen möchte).

## Verständlich reden

Aussagen können auf allen vier Ebenen des Gesprächs interpretiert werden, insbesondere auf der Sach- oder *Tatsachenebene* lässt sich die Bedeutung durch den organisierten und folgerichtigen Aufbau der eigenen Gedanken deutlich machen.

Hierbei helfen die fünf „Verständlichmacher“:

- ▶ Einfache, kurze Sätze mit geläufigen Wörtern verwenden.
- ▶ Der Ablauf soll in sich gegliedert sein, einen roten Faden erkennen lassen.
- ▶ Sich auf das Wesentliche beschränken.
- ▶ Anregungen in Form von Bildern, Vergleichen, Veranschaulichungen verwenden.
- ▶ Deutlich sprechen.

Das verlangt, bewusster mit Worten umzugehen: Worte sind Taten!

Wer von „Abspecken“ und „Freisetzen“ spricht, der handelt unmenschlich (Abspecken) und verlogen (Freisetzen). Wer seine Außendienstmitarbeiter auffordert, die zugewiesene Region „abzugrasen“, der behandelt seine Mitarbeiter wie Tiere und die Kunden wie Futter (für das Unternehmen).

## Analytisch zuhören

Wer als Sprecher um Verständlichkeit bemüht ist, sollte sich als Zuhörer auf den sachlichen Gehalt der Aussage konzentrieren. Dies erfordert vor allem Geduld, da der Gesprächspartner zunächst „den Takt“ vorgibt.

Im Gegensatz zum sogenannten assoziativen Zuhören, bei dem Reizworte des Gegenübers Anlass für eigene Gedankenflüge sind, lässt sich das analytische Zuhören auf den Gedankengang des anderen ein und folgt diesem:

- ▶ Konzentration auf die Äußerungen des Gesprächspartners.
- ▶ Die Stichhaltigkeit der Argumente prüfen.
- ▶ Auf unausgesprochene Annahmen und Scheinbegründungen achten.

## Aktiv zuhören

Aktives Zuhören ist das Ergebnis des Interesses an der Person und den Aussagen des anderen. Eine solche Haltung ist insofern aktiv, als nicht einfach Informationen aufgenommen werden, sondern durch das **verbale** und das **nonverbale** Verhalten das Interesse aktiv ausgedrückt wird.

Aktives Zuhören lässt sich unter anderem an folgenden nonverbalen Signalen erkennen: Blickkontakt, Kopfnicken und eine dem Sprecher zugewandte Körperhaltung.

Das sprachliche Verhalten stellt die Aussagen des Gesprächspartners in den Mittelpunkt:

- ▶ Den Gesprächspartner ausreden lassen, möglichst nicht unterbrechen.
- ▶ Rückfragen zu den Informationen des Gesprächspartners stellen.
- ▶ Keine Wertungen zu den Aussagen des Gesprächspartners abgeben.
- ▶ Die Aussagen des anderen zusammenfassen.
- ▶ Pausen aushalten, damit der Gesprächspartner Zeit hat, seine Gedanken offen zu legen.

Aktives Zuhören ist der Schlüssel zu erfolgreichen Gesprächen. Damit wird nicht nur Achtung vor dem anderen ausgedrückt, es macht einen echten Austausch (Dialog) erst möglich! Insofern trägt aktives Zuhören wesentlich zu einem konstruktiven Gesprächs-Klima bei.

## Rückmeldung geben

Rückmeldung geben heißt, dem Gesprächspartner mitteilen, wie seine Äußerungen verstanden und aufgenommen wurden. In schwierigen Situationen gehört dazu, die in der Gesprächssituation erlebten Gefühle zu verdeutlichen und die eigenen Wünsche an den anderen auszusprechen.

Solche Rückmeldungen dürfen nicht verletzen und sollten daher eine bestimmte Form aufweisen:

- ▶ Sachverhalte beschreiben, nicht bewerten.
- ▶ Das eigene Gefühl in der Situation direkt beschreiben.
- ▶ Umkehrbar formulieren: Die Aussage muss in der gleichen Form auch der Gesprächspartner verwenden können.
- ▶ Über die eigenen Wünsche informieren.

Besonders wichtig ist es, Rückmeldungen beschreibend und als Ich-Botschaften zu gestalten, da Wertungen immer das Selbstwertgefühl des anderen bedrohen.

## Ich-Botschaften senden

Mit Ich-Botschaften lassen sich Gefühle, Empfindungen und Gedanken über das Verhalten anderer so vermitteln, dass sie nicht als persönlicher Angriff erlebt werden. Solche Botschaften sind aus der subjektiven Sicht des Senders eine Tatsache, objektiv können sie richtig oder falsch sein.

Ich-Botschaften bestehen im Allgemeinen aus drei Teilen:

- ▶ Beschreibung der Situation.
- ▶ Beschreibung der dadurch ausgelösten Gefühle oder Gedanken bei mir selbst.
- ▶ Begründung, warum das Verhalten von mir als positiv oder störend erlebt wird.

Neben dieser vollständigen Ich-Botschaft sind auch einfache Ich-Aussagen in schwierigen Gesprächssituationen hilfreich, z. B.: „Wie ich den Fall sehe, ...“, „Ich bin da anderer Meinung.“

## Überzeugend argumentieren

Die Aufgabe von Auditoren ist es, Audits durchzuführen – natürlich. Das sieht häufig so aus: Der Auditor sagt, was zu tun ist, und versucht dann, die Verantwortlichen oder Mitarbeiter dazu zu bewegen, das auch zu tun. Dabei wird auf die Autorität der Position, der Rolle oder auf den Sachzwang vertraut. Eine Argumentation wird dagegen überzeugend, wenn sie auf den Vorstellungen und Erwartungen des Gesprächspartners aufbaut. Wer den anderen „dort abholt, wo er steht“, der kann ihn „dorthin führen, wo er hinsoll“.

Eine überzeugende Argumentationsführung ist also ein Instrument der Gesprächslenkung.

Ein geeignetes Vorgehen gestaltet sich so:

- ▶ Ziele festlegen.
- ▶ Erwartungen, Wissen und Erfahrung des anderen hinsichtlich der Ziele erfragen.
- ▶ Mögliche Wege zum Ziel gemeinsam überlegen.
- ▶ Positive/negative Konsequenzen der verschiedenen Wege aufzeigen.
- ▶ Konkrete Maßnahmen festlegen.

## Sachbezogen reden

In Sätzen, die mit „Sie sind ...“ beginnen, werden Urteile über Menschen gefällt. Sätze, die mit „Sie haben ... gemacht“ oder „Sie sollen ... tun“ eingeleitet werden, formulieren Aussagen über Verhalten oder Leistung. Mit solchen Sätzen wird nicht die Person beurteilt, sondern unterstellt, dass Verhalten und Leistung auch von der Situation abhängen, in der sie gezeigt werden.

„Sie sind ...“ unterstellt, dass ein Verhalten allein von der Person abhängt. Solche Sätze werden leicht als persönlicher Angriff empfunden und führen oft zu einer Blockadehaltung. Der Satz „Sie haben ... das gemacht“ eröffnet dem anderen die Möglichkeit zu erklären, warum er etwas getan hat. Auf den Satz „Sie sollen ... tun“ kann der Gesprächspartner antworten, welche Schwierigkeiten dem gewünschten Verhalten entgegenstehen.

## Fragen stellen

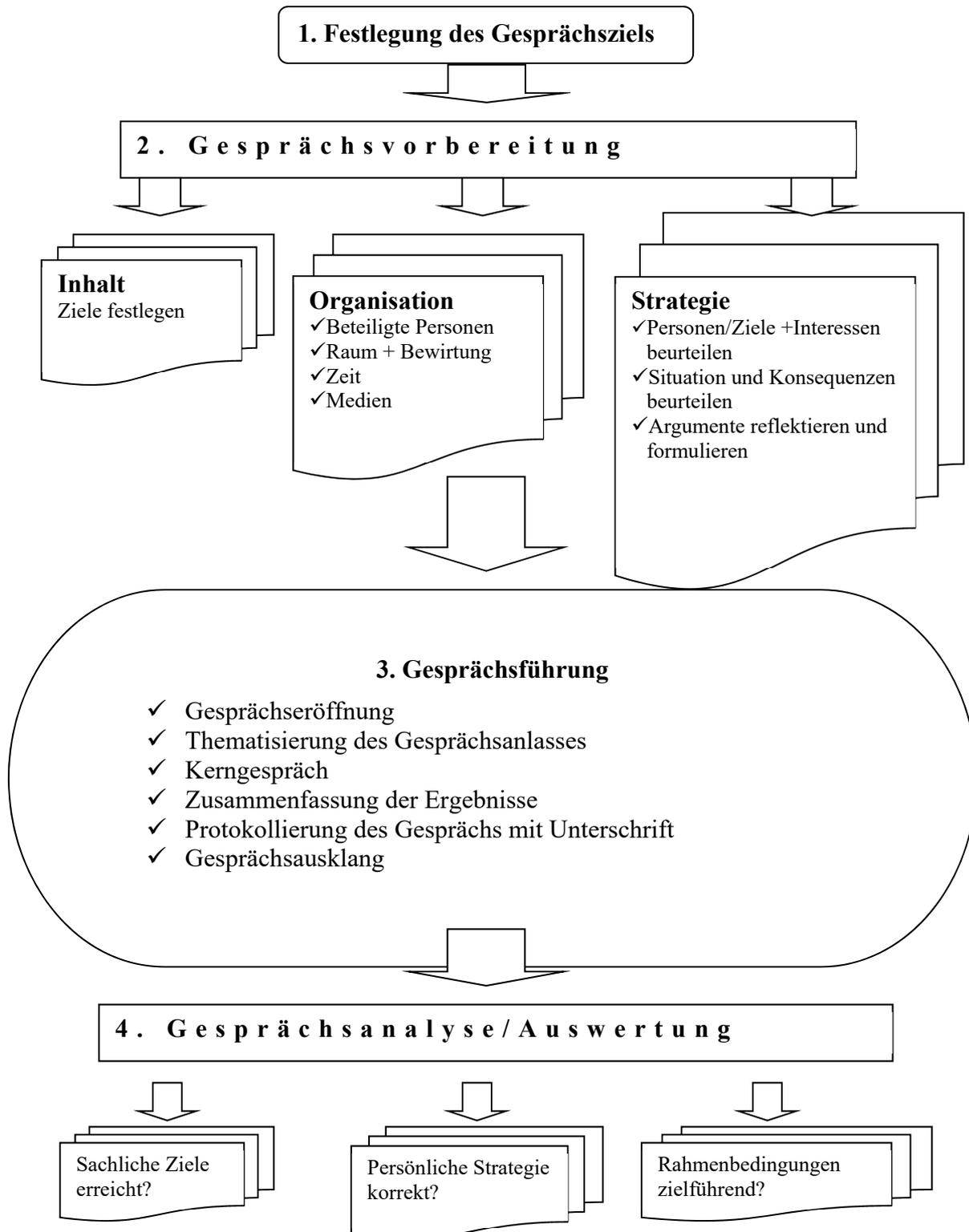
Die Fragetechnik gilt allgemein als der „Königsweg der Gesprächsführung“. Fragen sollten daher dann eingesetzt werden, wenn sie darauf zielen, Informationen einzuholen oder den Gesprächspartner stärker am Gespräch zu beteiligen. Auch Fragen sind also ein wichtiges Instrument der Gesprächs-Lenkung.

Folgendes Vorgehen ist angemessen:

- ▶ Offene Fragen stellen.
- ▶ Jeweils nur eine Frage stellen.
- ▶ Nach jeder Frage genügend Zeit zur Antwort lassen.
- ▶ Zielfragen nutzen und geben Richtung.
- ▶ Ressourcenorientierte Fragen suchen nach Unterstützung – innen und außen.
- ▶ Hypothetische Fragen eröffnen Möglichkeiten und wecken Fantasien.
- ▶ Systemische Fragen bieten neue Perspektiven und Blickwinkel.
- ▶ Skalierungsfragen unterstützen das Einschätzen und Vergleichen.

## Professionelle Gesprächsführung

Welche Schritte gehören zu einem guten Auditgespräch?



## Checklisten zur Vorbereitung und Strukturierung von Auditgesprächen

### Checkliste: Organisatorische Vorbereitung

Wann soll das Gespräch stattfinden? (Termin)
Wo findet das Gespräch statt? (Ort)
Wie viel Zeit wird das Gespräch mindestens beanspruchen?
Sorgt der Gesprächsort für eine offene und vertrauensvolle Gesprächs- atmosphäre?
Haben Sie einen Besprechungsraum gebucht?
Wurde die Bewirtung organisiert?
Sind Störungen ausgeschlossen? (Besucher, Telefon umgestellt, Kollege/in informiert)
Wurde das Gespräch mit dem Verantwortlichen/Mitarbeiter/der Mitarbeiterin verabredet?
Haben Sie die Unterlagen für das Gespräch vorbereitet?

### Checkliste: Inhaltliche Vorbereitung

Welche Ziele verfolge ich mit dem Gespräch?
Welche Informationen/Unterlagen brauche ich zum Gespräch?
Welche Themen möchte ich ansprechen?
Welche Argumente werde ich anbringen?
Welches Ziel hat mein Gesprächspartner/meine Gesprächspartnerin?
Wie könnte mein/e Gesprächspartner/Gesprächspartnerin argumentieren?

**Checkliste: Vorbereitung auf (verschiedene) Gesprächspartner/innen**

Wie stehe ich selbst zum/zur Verantwortlichen/Mitarbeiter/Mitarbeiterin bzgl. Sympathie, Antipathie, Vorurteile, ...?
Wie (vermute ich) steht der/die Verantwortliche/Mitarbeiterin zu mir?
Wie ist die Beziehung zwischen uns?
Wie wirkt sich die Beziehung zwischen uns auf das Gespräch aus?
Welche Erfahrungen aus früheren Gesprächen habe ich mit dem/der beteiligten Person?
Welche Ziele und Motive könnte der/die Andere haben?
Was ist die informelle Rolle des Verantwortlichen/Mitarbeiters/der Mitarbeiterin im Team, im Kontext?
In welchen Punkten wird der/die Verantwortliche/Mitarbeiter/Mitarbeiterin vermutlich Einwände erheben und in welchen Punkten wird er/sie vermutlich meiner Meinung sein?
Wie reagiere ich, wenn das Gespräch emotional wird?
Was könnte den/die Andere/n dazu bewegen, meinen Vorschlägen zuzustimmen?
Wie kann ich das Gespräch, unabhängig vom Ergebnis, zu einem guten Abschluss bringen?

## Beispiel-Fragenliste

- *Wie erfolgt die Tätigkeit? (Richtiges Vorgehen)*
- *Wie gehen Sie vor?*
- *Nach welcher Anweisung gehen Sie vor?*
- *Wie führen Sie diese Anweisung aus? (Richtige Ausführung)*
- *Was müssen Sie beachten?*
- *Wie müssen Sie diese Maßnahmen durchführen?*
  - *mit welchen Unterlagen?*
  - *wo ist der Ablauf beschrieben?*
  - *wird die Erfüllung der Anforderung geprüft? (Verständnis)*
- *Wie verstehen Sie diese Anordnung?*
- *Erläutern Sie mir bitte Ihre Vorgehensweise.*
- *Was soll mit dieser Anweisung erreicht werden?*
  - *wird die Erfüllung der Anforderung dokumentiert?*
  - *Ist das QM-Dokument (Prozessbeschreibung) für Sie hilfreich?*
  - *Glauben Sie, gelegentlich vom Verfahren abweichen zu müssen? (Wirkungsvoll)*
- *Was wird mit dieser Anweisung erreicht?*
- *Was passiert, wenn diese Maßnahme nicht durchgeführt wird?*
- *Können Sie die Wirksamkeit dieser Maßnahme nachweisen?*
- *Treten Fehler auf? Wenn ja, welche?*
- *Gibt es Fehleraufschreibungen - welche?*
- *Was müsste aus Ihrer Sicht noch besser gemacht werden?*
  - *Was würden Sie in der Verfahrensanweisung besser/anders formulieren?*
  - *Ist das QM-Dokument vollständig oder benutzen Sie zusätzliche/bessere Unterlagen?*
  - *Ließe sich das QM-Dokument straffen?*

## Durchführung von Befragungen

Die Befragung ist eines der wichtigen Mittel für die Erfassung von Informationen und sollte in einer Weise durchgeführt werden, die an die Situation und an die befragte Person angepasst ist. Der Auditor sollte jedoch folgendes beachten:

- a) **Befragungen** sollten bei **Personen der relevanten Ebenen** und Funktionsbereiche vorgenommen werden, die **Tätigkeiten oder Aufgaben innerhalb des Auditumfangs** ausführen;
- b) **Befragungen sollten während der üblichen Arbeitszeit** und wo praktikabel am üblichen Arbeitsplatz der befragten Person vorgenommen werden;
- c) es sollte alles getan werden, um **der zu befragenden Person** vor und während der Befragung die **Befangenheit zu nehmen**;
- d) der **Grund für die Befragungen** und gegebenenfalls die **Anfertigung von Aufzeichnungen** sollten **erläutert** werden;
- e) **Befragungen** können **eingeleitet** werden, indem die Personen gebeten werden, **ihre Arbeit zu beschreiben**;
- f) Fragen, welche die Antworten vorwegnehmen (**Suggestivfragen**), **sollten vermieden werden**;
- g) die **Ergebnisse der Befragungen** sollten zusammengefasst und **gemeinsam mit der befragten Person bewertet** werden;
- h) den **befragten Personen** sollte für ihre Teilnahme und ihre **Kooperation gedankt** werden.

## Aufbaukriterien eines Gesprächs:

### Eröffnung / Hauptteil / Schluss (Zusammenfassung)

#### AUFMERKSAMKEIT

- ... erregen - Einleitungssatz evtl. auswendig lernen!

#### BRÜCKENBAUEN

- Zuhörer muss Präsentation einordnen können

#### ERKLÄREN

- ... was ich erzählen will (Wichtiges 3x sagen.)

#### INFORMIEREN

- Argumentationsketten!!!

#### ZUSAMMENFASSEN

- bei Bedarf - Ende auswendig lernen!

## Unsere Rollen

„Die **soziale Rolle** ist ein dem Theater entlehnter Begriff der Soziologie und Sozialpsychologie. Die soziale Rolle stellt die Gesamtheit der einem gegebenen Status (z. B. Mutter, Vorgesetzter, Priester etc.) zugeschriebenen „kulturellen Modelle“ dar. Dazu gehören insbesondere vom sozialen System und seiner Struktur abhängige Erwartungen, Werte, Handlungsmuster und Verhaltensweisen. Diesen Anforderungen muss sich ein Sozialer Akteur entsprechend seiner Position stellen.

Die **Rollentheorie** beschreibt und erklärt einerseits die Rollenerwartungen und -festlegungen und andererseits, welche Spiel- und Handlungsfreiräume dem Individuum und sozialen Gruppen in einer Rolle offenstehen. Sie beschäftigt sich damit, wie gesellschaftlich vorgegebene Rollen erlernt, verinnerlicht, ausgefüllt und modifiziert werden.

Unabhängig von der sozialen Rolle bewirkt im Berufsleben die zugewiesene operationelle Rolle aufgrund von Qualifikationen eine die Arbeitsteilung bestimmende Unterscheidung.“ (aus Wikipedia)

Von einem Menschen wird erwartet, dass er sich zu einem bestimmten Zeitpunkt bzw. zu einer bestimmten Situation an die Gesellschaft anpasst. Das Individuum findet sich erst in eine Position ein, um anschließend die damit zusammenhängende Rolle anzunehmen. Hieran wird erkennbar, dass der Mensch ein soziales Wesen ist, da er sich an Rollenerwartungen anpassen kann. Die Befolgung dieser Erwartungen führt zu Anerkennung und Belohnung, Missachtung jedoch zu Ablehnung und Bestrafung.

Optimales Rollenhandeln erfolgt dann, wenn der einzelne in Übereinstimmung mit seinen Bedürfnissen agiert und gleichzeitig die Erwartungen der Gegenüber erfüllt. In der Sozialisation wird der Heranwachsende in immer komplexere Rollenstrukturen eingeführt – so lernt er, sich auf verschiedenen sozialen Ebenen zu beteiligen. Die Sozialisation stabilisiert die Gesellschaft, indem individuelle Bedürfnisse und soziale Erwartungen zusammenfallen.

In der Regel sind die Handlungen hinsichtlich der Rollenerfüllung gesellschaftlich vorgegeben. So hat sich etwa der Verkäufer (Berufsrolle) dem Kunden gegenüber innerhalb einer bestimmten Bandbreite von erwünschtem bis geduldetem Handeln zu benehmen; andernfalls hat er mit Sanktionen zu rechnen (Muss-, Soll-, Kann-Erwartungen). Wenn Menschen miteinander zu tun haben, dann gehen sie davon aus und bestätigen einander, dass sie Menschen sind, die sich selbst erkennen können (sich ein Bild von sich machen können) und ihre Handlungen kontrollieren. Sie orientieren sich an ihren gemeinsamen sozialen Objekten – den Bedeutungen, die es in der Gesellschaft gibt. Man erwartet nicht einfach Verhalten, sondern eine individuelle Leistung der Rollengestaltung im aufeinander bezogenen Handeln.

Für diese Leistung ist wichtig:

**Wie sehr identifizierst Du Dich mit der Rolle,  
welchen Gestaltungsraum kannst Du nutzen?**

Wir erkennen durch Beobachtung von Verhalten, welche Rolle und damit verbundene Position unser Gegenüber gerade einnimmt. Wir unterscheiden zwischen einer zugewiesenen Position, die wir nicht durch eigenes Zutun erlangen (z.B. Hautfarbe, Herkunft), und einer erworbenen Position, die wir nur durch unser eigenes Handeln erlangen können. Als Teil unseres individuellen Lebenskonzeptes bemühen wir uns, eine bestimmte Position und Rolle zu erlangen, mit der wir einen sozialen Status verbinden (arm, reich, moralisch gut, tapfer, etc.).

Hierbei „eignen“ sich manche Rollen besser oder schlechter für uns. Je leichter es uns fällt, eine Rolle einzunehmen, desto „natürlicher“ wirken wir in dieser Rolle (und nehmen uns auch so wahr). Andererseits empfinden wir andere Rollen als nicht zu unserem Wesen „passend“; wir haben Schwierigkeiten, diese einzunehmen und zu leben. Wir unterscheiden zwischen intrapersonellen und interpersonellen Rollenkonflikten.

In der Übung „Rollenlandschaft“ unterscheiden wir die Kategorien „nahe“ und „ferne“ Rollen. Der Auditor erlangt einen Überblick und Klarheit über seine Rollen, sein Rollengeflecht, und kann seine Entscheidungen für oder gegen eine Rolle ebenso überdenken wie seine Annahmen zu Rolle und Persönlichkeit.

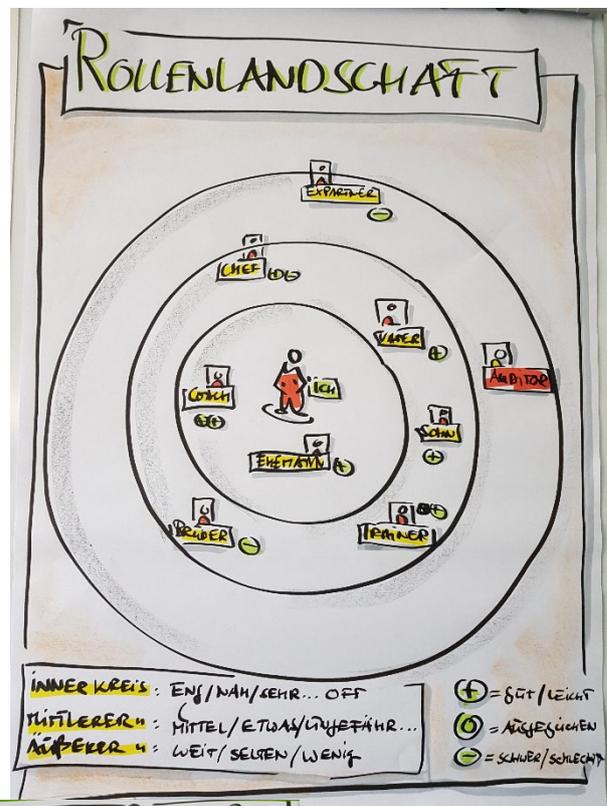
**Wie GELINGT ES DIR, EINE ROLLE GUT ZU LEBEN?**  
 VORREIHMUNG, KLARTEIT FÜR SELBER, FACHWISSEN, EMPATHIE, GESPRÄCHS-TECHNIK

**WAS KANN MICH DABEI UNTERSTÜTZEN?**  
 MÜSSTÄNDLICH/KOLLEGEN/VERANTWORTUNG, AUSBILDUNG/ERFAHRUNG/WILLE/MÖGLICHKEIT

**WAS KANN ICH TUN?**  
 FREUDE HABEN/OFFEN SEIN/NEUGIERIG, VERÄNDERUNGSBEREIT

• Loyal  
 • unpragmatisch  
 • Ambitioniert  
 • Perfektionist  
 • Gehörlos  
 • Unabsichtlich  
 • Unfähig  
 • Teufelhaft  
 • Witzig  
 • Geduldig  
 • Verantwortlich  
 • Lustig  
 • Zurechnend

**Auditor (ROLLE)**



### ARBEIT MIT ROLLEN

20 Min (2x)

- WAS HAST DU GEZEICHNET?
- WAS FÜR ROLLEN...
- WAS FÜR BEWERTUNGEN...
- WAS FIEL DIR AUF?
- WAS MÖCHTEST DU VERÄNDERN?
- DEIN NÄCHSTER SCHRITT?
- WAS NÄCHST DARAUF?

## Gesprächsablauf bei einem Audit:

### Beispiel „Tier-Modell“

Hier noch einige Infos anhand von „Tierbeispielen“ zur Auditdurchführung.  
Dargestellt wird nachfolgend der Gesprächsverlauf bei einem Audit.

#### Gesprächseinstieg

**Fuchs** (hier an die Fabel von dem Fuchs und dem Raben denken – siehe nächste Seite):  
lockerer Einstieg, Schmeicheln, Loben



#### Gesprächsverlauf

**Adler**: in dieser Phase des Gesprächs kreist der Auditor wie ein Adler, er betrachtet die Dinge neutral und sammelt Fakten



#### **Pfau:**

der Auditor schlägt das Pfauenrad auf, d.h. er zeigt eben nicht nur Negatives, sondern betont auch die "Schönheit" des Vorgefundenen



#### Gesprächsabschluss

#### **Wolf:**

der Auditor versammelt das "Rudel" um gemeinsam an Verbesserungsmöglichkeiten zu arbeiten (z.B. bei Abweichungen). Hier werden Gemeinsamkeiten geschaffen und gestärkt.



**Schmetterling:**

der Auditor erreicht einen angenehmen Ausstieg, so dass ihn die Auditierten wie einen Schmetterling betrachten, also etwas, dass man schön findet und gern wiedersehen möchte.

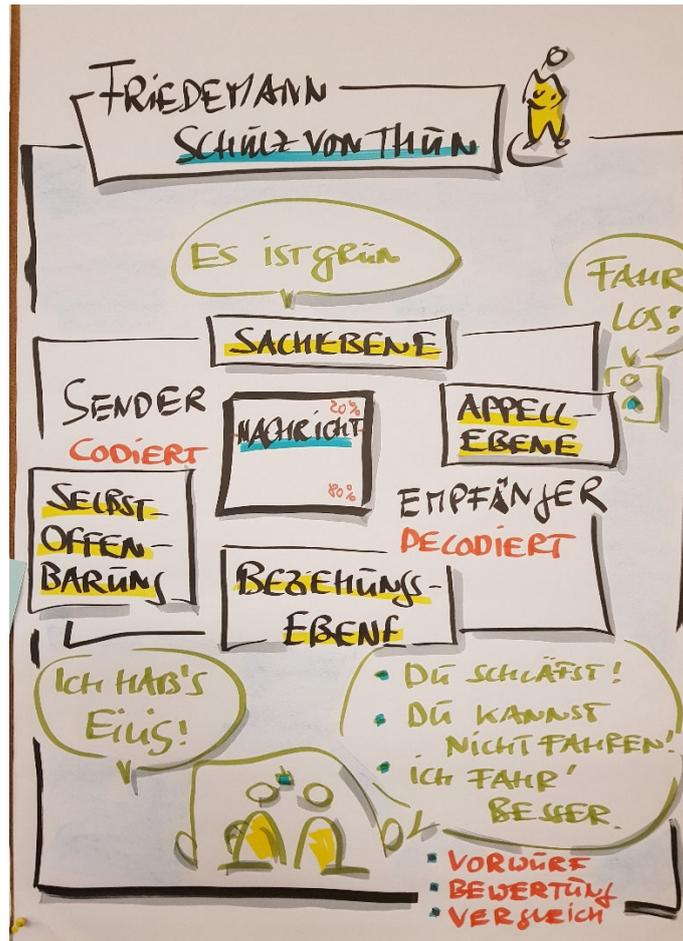


**Fabel vom Raben und Fuchs**

Ein Rab' hatte einen Käse gestohlen und setzte sich auf einen hohen Baum und wollte zehren.

Da er aber seiner Art nach nicht schweigen kann, wenn er isst, hörte ihn ein Fuchs über dem Käse kecken und lief zu und sprach: "O Rab', nun hab' ich mein Lebtag keinen schöneren Vogel gesehen von Federn und Gestalt, denn du bist. Und wenn du auch so eine schöne Stimme hättest zu singen, so sollt' man dich zum König krönen über alle Vögel."

Den Raben kitzelte solch Lob und Schmeicheln, fing an und wollt' seinen schönen Gesang hören lassen. Und als er den Schnabel auftat, entfiel ihm der Käse; den nahm der Fuchs behänd, fraß ihn und lachte des törichten Raben.



NIEMAND IST  
AUF DER WELT,  
UM SO ZU SEIN,  
WIE ICH IHN  
GERNE HÄTTE !

