

Gesprächsführung – Gespräche sachgerecht führen

Die Diskussionen zur wachsenden Bedeutung kommunikativer Kompetenzen im beruflichen Alltag wie Gespräche führen können sind nicht neu, aber es ist schwierig, sie genauer in einzelne erforderliche Fertigkeiten aufzuschlüsseln, um sie gezielt einsetzen zu können.

Formelle Arbeitsabläufe in Organisationen schaffen Gesprächsanlässe. Sie sind fester Bestandteil innerbetrieblicher Prozesse wie Einstellung, Einarbeitung, Beurteilung, Verhandlung, Vertragsabschluss. Der jeweilige Anlass, die beteiligten Parteien mit ihren unterschiedlichen Zielen, Aufgaben und Funktionen prägen Ablauf und interaktive Dynamik des Gesprächs. Der Handlungsrahmen ist abgesteckt, aber Gesprächsatmosphäre und -gestaltung begünstigen oder verschlechtern den spezifischen Verlauf. Kompetent angewendete kommunikative Kompetenzen wie zuhören, fragen und rückmelden machen aus einem anstrengenden Bewerbungsgespräch oder einer zähen Verhandlungsrunde kein angenehmes Treffen, aber Gesprächsbeiträge können von allen Beteiligten zielorientierter und stressfreier eingebracht werden. Das Methodenrepertoire zu Gesprächsführungstechniken lässt sich schrittweise erweitern, aber Steuerungsmöglichkeiten mit Hilfe geschickter Gesprächsführung dürfen nicht überschätzt werden. Gesprächssituationen gestalten sich in ihrer Mischung aus Sach- und Beziehungsaspekten komplex. Die Sache/ Aufgabe wird leicht von Beziehungsfragen und Emotionen überlagert und interaktive Spannungen werden auf Sachdifferenzen verschoben und gewinnen dort eine unkalkulierbare emotionale Dynamik. Abgesehen vom eigenen methodischen Handlungsrepertoire ist es letztlich auch eine Frage von Unternehmenskultur und Führungsstil, ob und wie sich eine produktive Gesprächskultur am Arbeitsplatz umsetzen und entwickeln lässt.

Das Wichtigste in Kürze

- Gesprächsführungskompetenzen sind innerbetrieblich und in der Kommunikation nach außen relevant. Hierarchien, Aufgaben und Funktionen aller Beteiligten sind als Kontextbedingungen einzubeziehen. Sie beeinflussen Gestaltungsspielräume.
- Die Gesprächsleitung ist für Handlungsrahmen und Ablauf verantwortlich. Gesprächsziele, Dauer und Charakter des Gesprächs müssen allen Beteiligten transparent sein, um gezielt und ergebnisorientiert arbeiten zu können.
- Sachgespräche werden nach einem klaren Raster geplant und durchgeführt. Der Ablaufplan orientiert und strukturiert in komplexen Situationen und wird durch Stärken und Schwächen in der Leitungsrolle ‚mit Leben‘ erfüllt.
- Gut geführte Gespräche bemühen sich, Sachaspekte/ Aufgabenorientierung und individuelles Erleben der Situation zwischen den Beteiligten auszubalancieren, um möglichst störungsfrei und ergebnisorientiert miteinander reden zu können.
- Eine kooperative und non-direktive Arbeitsatmosphäre begünstigt hierarchie- und sanktionsfreie Kommunikationsstrukturen, die beratende und erörternde Anteile im Gespräch stärken.
- Wichtige Techniken und Grundsätze der Gesprächsführung helfen, Ressourcen von Gesprächsteilnehmer(n)/innen zu aktivieren, um gemeinsame Ziele zu erreichen.

- Das Gespräch hat im Unterschied zur schriftlichen Kommunikation den Vorteil, sich unmittelbar austauschen zu können. Gleichzeitig ist der Prozess, sich gemeinsam zu verständigen, durch beteiligte Affekte leicht zu labilisieren.

Zu den Schwerpunkten im Seminar

- Gesprächsanlässe, Gesprächsabsichten, Gesprächsbeteiligte
- Planungsraster, um Gespräche zu strukturieren
- Grundsätze der Gesprächsführung und Gesprächsführungstechniken.

Zur Arbeitsweise

- Ich gebe kurze thematische Inputs und
- lasse Raum für berufliche Anliegen der Teilnehmer/innen
- methodische Tipps werden gemeinsam ausprobiert
- die Gruppenmitglieder geben sich gegenseitig Rückmeldung
- vorhandene Stärken werden genutzt und ausgebaut
- ‚Schwachstellen‘ gehen in die ‚Verbesserungsschleife‘.

Leitend ist das Motto: „Handle stets so, dass sich die Anzahl der Möglichkeiten vergrößert“ (Heinz von Foerster).

Wer sich genauer informieren möchte:

Monika Schmidt: Sachgespräche kompetent führen. Eine Reise und ihre Haltestellen. In: Kerstin Bothe (Hg.): Schlüsselkompetenzen für Fach- und Führungskräfte. Hannover 2002, S. 63 ff (Universität Hannover, Dokumentation zur wissenschaftlichen Weiterbildung, H. 41)