

# Schwierige Gespräche

Ein Gespräch kann schnell schwierig werden: zuhause, im Beruf, sonst wo. Um dann die richtigen Instrumente einsetzen zu können, muss man sich diese davor angeeignet haben. Und natürlich muss man sich vorbereiten, wenn man weiß, dass ein Gespräch schwierig werden könnte.

**MAN SOLLTE IMMER** versuchen, ein Gespräch für alle Beteiligten zu einem guten Ende zu bringen. Beherrscht man Fähigkeiten oder Techniken, mit denen man ein Gespräch steuern kann, so sollte man diese stets für ein positives Miteinander einsetzen. Darin stimmen alle Experten, die wir für diesen Artikel befragt haben, überein. Und das ist gut so. Gerade in schwierigen Gesprächen geht es nicht darum, zu obsiegen, sondern darum, gemeinsam Kompromisse zu finden. Wie das gelingen kann, erklären unsere Interviewpartner: Bernd Sebor ist Senior Consultant bei Intomedia und beschreibt vorrangig Trainings und die dort erlernbaren Techniken. Erhard Semlitsch ist Senior Consultant bei PMCC Consulting und gibt konkrete Tipps für die Vorbereitung und die Gesprächsführung. Michaela Kellner ist Geschäftsführerin von ANKH.AT und konzentriert sich in ihren Antworten auf Stimme und Körpersprache.

## Training

Um schwierige Gespräche gut zu führen, ist es natürlich wichtig, viel über Gesprächsführung

im Allgemeinen zu wissen – oder anders ausgedrückt: Man muss das Führen von »normalen« Gesprächen beherrschen, bevor man schwierige meistern kann.

**Bernd Sebor** veranschaulicht das mit einer Metapher: »Wenn man Freude am Autofahren erleben will, dann muss man zunächst Fahrtechnik trainieren. Um auch in Extremsituationen bestehen zu können, muss man im nächsten Schritt Fahrsicherheitstrainings machen, z. B. auf Schnee oder bei Aquaplaning. Und erst danach und mit ein bisschen Fahrpraxis funktioniert alles wie von selbst, dann hat man den Flow beim Fahren.«

Diesen Flow kann man sich für die Gesprächsführung in Trainings erarbeiten. Und dann wird man auch schwierige Gespräche zu einem guten Abschluss bringen können. Genau dafür bietet Intomedia spezielle, stets maßgeschneiderte Medien- bzw. Business-Kommunikationstrainings an, die Bernd Sebor wie folgt beschreibt: »Bei uns dauern solche Trainings üblicherweise jeweils einen Tag: Es beginnt meistens mit dem Basis-Training ›Wording und Messages‹.

Da geht es um die Botschaft: Was möchte ich überhaupt bringen, wie kann ich sie vorbereiten? Anschließend setzen die meisten mit dem Training ›Power-Rhetorik‹ fort. Da lernt man, Gespräche zu steuern. Es gibt zwei Arten, wie man Gespräche steuern kann: rhetorisch steuern, mit Techniken, die einen das Gespräch in die richtige Richtung lenken lassen; und psychologisch steuern, um das Gesprächsklima positiv zu beeinflussen. Damit kann man auch in schwierigen Gesprächssituationen die Kontrolle bewahren und auch seine eigene Agenda umsetzen.

Die wichtigsten rhetorischen Maßnahmen kann man an einem Tag durchführen, es gibt bei ›Power-Rhetorik‹ meistens einen Teil 2, in dem man ganz individuell auf den Bereich der psychologischen Steuerung eingeht.

Sowohl die Business- als auch die Medienkommunikationstrainings nutzen für das Üben unsere Radio- und TV-Studios, weil es unter diesen Bedingungen für die Teilnehmer schwieriger ist, Dinge umzusetzen. Diese erschwerten Rahmenbedingungen führen dazu, dass man das Gelernte dann besser umsetzen kann.«

**Erhard Semlitsch** berichtet aus der Praxis von PMCC Consulting: »Trainiert werden inhaltlich klar definierte Gesprächssituationen im Rahmen von Fallstudien, die mit dem Trainee besprochen werden. Nach einer angemessenen Vorbereitungszeit für den Trainee wird das Gespräch aufgezeichnet und anschließend detailliert analysiert.« Konkret geht es dabei um folgende Lerninhalte:

- Ziel und Zweck des Gesprächs klären und gemeinsam abstimmen
- Aktiv zuhören, ohne den eigenen Gefühlen den Vorrang zu geben
- Zeichen emotionaler Veränderungen des Gesprächspartners wahrnehmen und passend interpretieren können
- Wertschätzung für den Gesprächspartner: Mitgefühl statt Mitleid zeigen
- Akzeptieren ohne Missachtung oder (Vor-)Verurteilung
- Gelassenheit – eigene Gefühle nicht für sich sprechen lassen, auch wenn diese vom Gesprächspartner verletzt wurden
- Eigene Gedanken und Empfindungen mitteilen

Laut Erhard Semlitsch geht es auch darum, aus schwierigen Gesprächen klärende Gespräche zu machen: »Der erste Schritt besteht darin, nicht schon von Beginn an an Komplikationen zu denken, sondern sich auf das Gespräch zu konzentrieren und die Themen mit Abstand zu betrachten. Darüber hinaus schafft diese Einstellung die Möglichkeit, die Körperspra-

che und Zeichen des Gesprächspartners besser wahrzunehmen, um angemessen mit den eigenen emotionalen Botschaften umgehen zu können und entsprechend kontrollierte Reaktionen zu zeigen.«

Womit wir bei der Körpersprache sind, die ja bekanntlich in der Kommunikation eine entscheidende Rolle spielt.

**Michaela Kellner** erklärt das so: »Schauen wir uns unsere Kommunikationskanäle näher an: Sprache gibt es erst seit rund 100 000 Jahren, unsere Stimme und Körpersprache sind deutlich älter. Gerade bei Konflikten und schwierigen Gesprächen zeigt sich immer wieder sehr deutlich, wie wichtig es ist, nicht nur auf den Inhalt und die Sachebene zu achten – denn der Konflikt oder der Einwand entsteht meist auf der emotionalen Ebene und zeigt sich in Mimik, Körpersprache und Stimme.

In unseren Trainings lernt man, auf Körpersprache, Gestik und vor allem Mimik zu achten und mit diesen Signalen wertschätzend umzugehen. Schon nach einem Tag intensivem Training können wir mimische Einwandssignale sicher erkennen und dies für das Führen von konstruktiven Gesprächen einsetzen.«

## Techniken

**Michaela Kellner** nennt einige Dinge, die man während eines Gesprächs bei seinem Gegenüber beobachten sollte: »Achten Sie auf das Rümpfen der Nase, das Hochziehen der Oberlippe, das Zusammenziehen oder deutliche Hochziehen der Augenbrauen, Schürzen der Lippen (wie ein Kussmund) und das einseitige Hochziehen der Augenbrauen oder das einseitige Einpressen des Mundwinkels.« Das sind Anzeichen für Skepsis, Irritation, Widerstand, Zweifel, Ablehnung, Genervt-Sein oder Geringschätzung.

Und weiter: »Achten Sie besonders auf die ganz kurzen oder auch nur angedeuteten Bewegungen – denn wir wollen uns ja nicht in die Karten schauen lassen, deshalb versuchen wir, unsere



**Bernd Sebor**

»Wenn ich diese Techniken kennengelernt habe, dann kann ich auch entsprechend reagieren, wenn sie bei mir angewendet werden.«  
www.intomedia.at



© Hans Scherhauser

**Michaela Kellner**

»Schon nach einem Tag intensivem Training können wir mimische Einwandssignale sicher erkennen.«  
www.anhk.at



**Erhard Semlitsch**

»Ein schwieriges Gespräch ist kein Kampf, bei dem es Sieger oder Verlierer gibt.«  
pmcc-consulting.com

## AUSBILDUNG ZUM BLENDED LEARNING TRAINER

für die Umsetzung moderner Trainingsformate mit einem Mix aus Präsenzseminar und digitalem Format

START 10. Februar 2020  
www.seminarconsult.at

FIT FOR THE FUTURE

seminar consult  
**PROHASKA**

## SEMINAR: KOMMUNIKATION UND ZUSAMMENARBEIT

Konstruktive Kommunikation für eine erfolgreiche Zusammenarbeit  
03. & 04. Dezember 2019

Details unter [steinerconsulting.at](http://steinerconsulting.at)



 STEINERConsulting.at

 STEINER Consulting  
vertrieb & organisationsentwicklung

Mimik zu kontrollieren, was uns in emotionalen Situationen jedoch nicht ganz gelingt. Körpersprachlich zeigen wir unsere Ablehnung, indem wir Gegenstände von uns wegschieben, Distanz herstellen, den Blickkontakt unterbrechen, die kalte Schulter zeigen und den Kopf sehr gerade und oft nach vorne gerichtet haben. Der Muskeltonus ist angespannt – das hören wir dann auch sehr deutlich in der Stimme. Je unwohler wir uns fühlen, desto mehr neigen wir dazu, uns selbst oder auch Gegenstände zu berühren – der Kugelschreiber, das Wasserglas, das Handy, der Ring oder die Uhr erfassen so auf einmal sehr viel Aufmerksamkeit.«

**Bernd Sebor** erklärt, warum es so wichtig ist, sich mit den verschiedenen Techniken vertraut zu machen: »Auch wenn man dann als Teilnehmer nur einige wenige Techniken langfristig einsetzt, ist es von großem Vorteil, im Rahmen des Trainings möglichst viele Techniken vorgestellt zu bekommen: Wenn ich diese Techniken kennengelernt habe, dann kann ich auch entsprechend reagieren, wenn sie bei mir angewendet werden. Denn ich werde sie sofort wiedererkennen.

Wir plädieren dafür, diese Techniken stets positiv anzuwenden, sie können aber auch anders eingesetzt werden, z. B. um den Gesprächspartner in Verlegenheit oder in die Defensive zu bringen. Wir zeigen im Training auch auf, was passiert, wenn jemand diese Techniken so oder so anwendet. Das hilft gerade in schwierigen Gesprächssituationen, um souverän und klar rüberzukommen und bestehen zu können.«

Diese Techniken beschreibt Bernd Sebor als »hochwirksam und relativ einfach zu erlernen.« Einige davon sollte man im Berufsalltag unbedingt beherrschen. Allerdings: »Es gibt unglaublich viele Techniken, das Gespräch ist aber nur dann gut, wenn der Inhalt passt. Wenn man nichts zu sagen hat, werden einem auch die besten Techniken nichts bringen. In der Praxis versuchen viele, das Gespräch zu steuern, ohne zu wissen, wohin. Dementsprechend hört es sich dann auch an. Da sind wir dann ganz weit weg von authentisch.«

### Konkrete Tipps

**Erhard Semlitsch** zählt auf, was man tun kann, um das Gespräch zu einem besseren Ergebnis zu bringen:

- aktiv zuhören
- tief durchatmen
- nicht sofort reagieren – Bedenkzeit nehmen
- Ruhe bewahren und das Gespräch unter Kontrolle halten
- klärende (Verständnis-)Fragen stellen
- die Interessen des Gesprächspartners erkunden (nicht die Positionen)
- bisher Erreichtes zusammenfassen

Hingegen sollte man Folgendes unterlassen:

- das Gespräch unter Zeitdruck führen
- sofort reagieren
- Recht haben wollen

Auch für die Vorbereitung auf ein schwieriges Gespräch hat Erhard Semlitsch Tipps parat:

- sich von der Voreingenommenheit lösen, es werde ein »schwieriges« Gespräch. Schon von vornherein in die Defensive gehen und davon überzeugt sein, dass Probleme entstehen werden, erzeugt eine angespannte Haltung und ist ein sehr guter Nährboden, um einen handfesten Konflikt zu kreieren. Damit wird es tatsächlich ein »schwieriges« Gespräch.
- Geist öffnen, Wut und Zorn beiseitelassen
- Zweck und Ziel (= erwartetes Ergebnis) des Gesprächs schriftlich definieren
- Gesprächsablauf und Gesprächsstruktur schriftlich vorbereiten
- Argumentationslinien überlegen
- Plan B definieren

Und er ergänzt: »Ein schwieriges Gespräch ist kein Kampf, bei dem es Sieger oder Verlierer gibt. Es geht nicht um Recht haben, sondern um das Erreichen des vereinbarten Zieles.«

**Michaela Kellner** verrät, wie man mit Mimik und Stimme ein Gespräch beruhigen kann: »Machen wir uns unsere eigene Mimik be-

wusst, sie ist immer mit dabei und schneller als der Verstand. Mit welchem Gesichtsausdruck eröffnen wir das Gespräch, sprechen wir und vor allem, mit welchem hören wir zu? Haben wir eine Zornesfalte auf der Stirn, pressen wir die Zähne zusammen und haben dadurch einen harten Stimmeinsatz, pressen wir einen Mundwinkel ein und verdrehen die Augen? Auch wenn diese mimischen Signale sehr schnell und nur sehr kurz zu sehen sind, heizen sie negativen Emotionen an und lassen Gespräche leichter eskalieren.

Viele von uns haben schon folgende Situation erlebt: Man diskutiert über ein Thema, argumentiert und findet doch keine Lösung. Und auf einmal stellt man fest, dass es nicht darum geht, was gesagt wurde, sondern wie es gesagt wurde: Tonfall, Lautstärke, Stimmfarbe und Stimmklang. Der Ton macht die Musik: Sprechen wir mit einem sachlichen Tonfall, wenn es um die Sache geht. Wenn es um Emotionen geht, ist es hilfreich, wenn wir bewusst etwas langsamer reden und einzelne Worte tiefer betonen. So wirken wir kompetenter, sicherer und beruhigen durch unsere Stimmfrequenz.

Mit mimischen oder körpersprachlichen Signalen zeigen wir ein Nein, auch wenn wir es nicht aussprechen. Wird auf diese Signale nicht eingegangen, wächst der innere Widerstand, wir hören schlechter zu, sind mit unserer Ablehnung beschäftigt und warten darauf,

dass wir unsere Gegenargumente vorbringen können. Je früher wir diese Signale wahrnehmen und darauf eingehen, desto leichter ist es, das Gespräch in eine positive Richtung zu führen.«

**Bernd Sebor:** »Wenn es schwierig wird, ist es besser, nicht sofort zu antworten. Pause machen und kurz überlegen! Zuerst atmen, dann denken und dann erst reden. Dadurch vermeidet man auch ungewollte Wording-Übernahmen vom Gesprächspartner. In schwierigen Gesprächen sollte man es unbedingt vermeiden, sich negativ emotionalisieren zu lassen. Negativ-Emotion ist ein schlechter Ratgeber, sie bringt einen weder gesprächstechnisch noch inhaltlich weiter.

Damit die Botschaften auch hängenbleiben, ist es wichtig, sie mit Bildern zu untermauern. Das hat auch viel mit Storytelling zu tun. Ganz wichtig ist, dass alles, was man sagt, authentisch rüberkommt. Man muss außerdem in der Lage sein, kurz, knapp, prägnant und überzeugend Botschaften zu vermitteln.«

#### Fazit

Es gibt viel zu lernen und auch zu üben, um die eigene Gesprächsführung zu verbessern. Der Aufwand lohnt sich aber ganz bestimmt – vor allem, weil man dann auch schwierige Gespräche meistern kann. □

#project #process #change

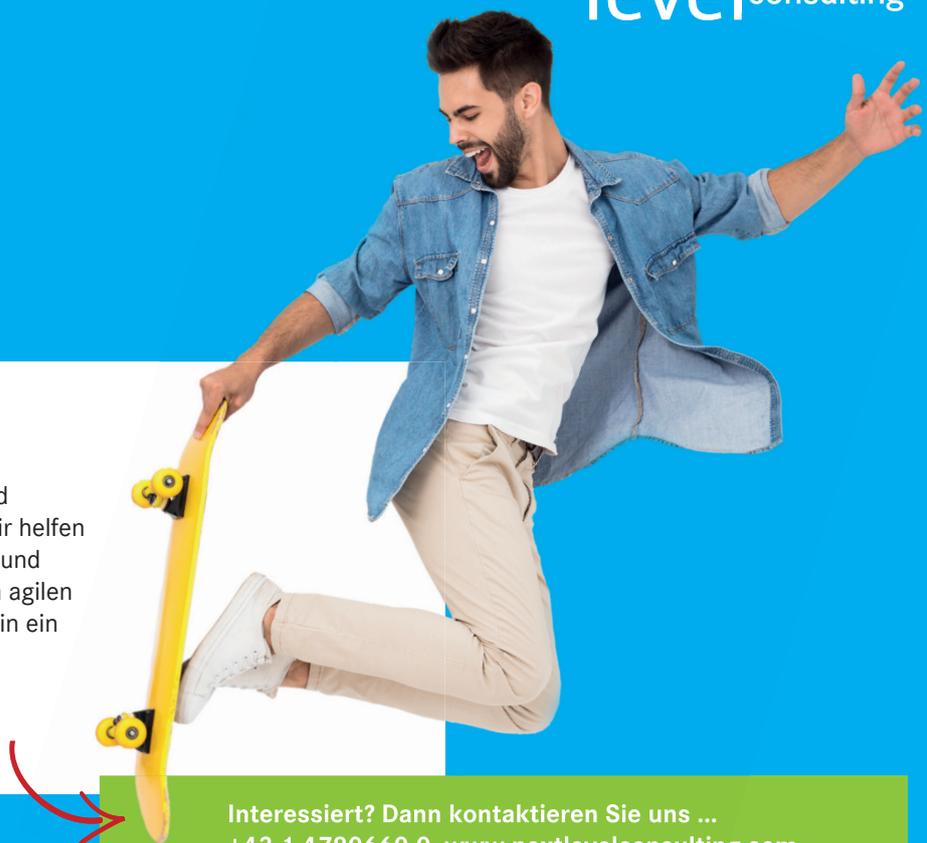
next  
level consulting

# Go Agile!

## Agiles Arbeiten verändert die Projektwelt

Anforderungen werden zunehmend komplexer und kommen immer schneller auf Unternehmen zu. Wir helfen dabei, die passende agile Strategie zu entwickeln und begleiten Ihr Unternehmen bei der Einführung von agilen Ansätzen in Projekten, bis hin zur Transformation in ein agiles Unternehmen.

Starten Sie in die agile Welt mit einem Anruf ...



Interessiert? Dann kontaktieren Sie uns ...  
+43 1 4780660-0, [www.nextlevelconsulting.com](http://www.nextlevelconsulting.com)