

Gesprächsführung

Birgit Preuß-Scheuerle

Im Gespräch agieren und reagieren, ohne in die Defensive zu geraten

Eine souveräne Gesprächsführung zu praktizieren, bedeutet, wertschätzend zu sein, Gefühle anderer wahrzunehmen und zu respektieren sowie deren Interessen und Bedürfnisse als berechtigt zu akzeptieren. Gleichzeitig bedeutet es, die eigenen Interessen zu vertreten und nach Möglichkeiten zu suchen, wie alles miteinander in Einklang gebracht werden kann.

Eine gute Gesprächsführung ist immer wieder eine Herausforderung. Grundlage dafür ist die ausführliche Vorbereitung auf ein Gespräch. Um den Aufwand dazu zu minimieren, lohnt sich ein Blick auf die Gemeinsamkeiten aller Gespräche. Die daraus entwickelte Struktur bietet auch während eines Gespräches Orientierung. Mithilfe von Fragetechniken und positiven Formulierungen gelingt es Ihnen dann, sich der „Führungsaufgabe“ zu stellen.

Gemeinsamkeiten aller Gespräche

Es gibt Zweier- und Dreiergespräche, Besprechungen, Teamsitzungen, Meetings und Diskussionen in größeren Runden, Beratungs- und Verkaufsgespräche, Bewerbungsgespräche etc. Es gibt Gespräche mit dem Partner, den Kindern und Familienangehörigen, Gespräche mit Vorgesetzten, Kolleginnen und Kollegen, mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und so weiter.

Sicher fallen Ihnen noch mehr Situationen ein. Der Unterschied der jeweiligen Gesprächssituation besteht in der Anzahl der Personen, in den unterschiedlichen Themen, den unterschiedlichen Zielsetzungen, einer anderen Vertrautheit und einem jeweils anderen Kontext, in dem die Gespräche stattfinden.

Doch was haben alle diese Gespräche gemeinsam?

Zunächst: Alle Gespräche verlaufen nach einer bestimmten *Struktur*. Außerdem verfolgen Sie in allen Gesprächen ein bestimmtes *Ziel*. Alle diese Gespräche verlaufen erfolgreicher, wenn Sie sie *vorbereiten* (schriftlich oder auch nur in Gedanken). Und zu guter Letzt kann es in

allen Gesprächen durch unklare Formulierungen und einseitiges Hörverhalten zu *Missverständnissen* oder durch unangemessene Forderungen oder Kritik zu Angriffen und *Konflikten* kommen.

Es lohnt sich daher, Gespräche vorzubereiten.

Gesprächsvorbereitung

Planen Sie Ihr Gespräch schriftlich. Wenn Sie etwas aufschreiben, motivieren Sie sich, vorher etwas gründlich zu durchdenken. Außerdem haben Sie im Gespräch eine Gedächtnisstütze. Damit behalten Sie Ihr Ziel leichter im Auge und vermitteln Ihren Gesprächspartnerinnen und -partnern außerdem das Gefühl, wichtig zu sein und ernst genommen zu werden.

Folgende sieben Punkte helfen Ihnen, sich gut vorzubereiten:

■ *Wer sind meine Gesprächspartnerinnen und -partner?*

Welches Alter, Bildungsniveau, welche Stellung haben sie? Diese Faktoren beeinflussen, was Sie sagen, wie Sie es sagen und wie viel Sie vorab informieren. „Alte Hasen“ fühlen sich nicht ernst genommen, wenn sie über Selbstverständlichkeiten informiert werden. Neue unerfahrene Kolleginnen und Kollegen brauchen noch mehr Informationen, um Sicherheit zu gewinnen. Entscheidungsträger möchten gerne direkt angesprochen werden, obwohl das Thema hauptsächlich Sie und Ihre Kollegen betrifft. Wenn Sie sich auf diese Befindlichkeiten einstellen, vermeiden Sie unnötigen Widerstand. Überlegen Sie sich ebenfalls Themen für den Small Talk. „Aufhänger“ könnten sein:

- Gemeinsames wie zum Beispiel das Wetter, Getränke, Anfahrt,
- Naheliegendes wie der Raum oder die Landschaft,
- Komplimente über Accessoires, Schmuck, Krawatte, Frisur,
- Frage und Bitten: „Mögen Sie auch eine Tasse Kaffee?“

■ *Informieren Sie sich inhaltlich*

Nur dann können Sie fundiert argumentieren, und Sie bleiben auch bei Gegenargumenten und Angriffen ruhiger.

■ *Wie werden Sie eingeschätzt?*

Oft hatten Sie schon vorher am Telefon Kontakt. Waren Sie freundlich und kompetent, dann werden sich die Gesprächsteilnehmenden positiv auf Sie einstellen. Waren Sie eher ungeduldig und kurz angebunden, wird Sie von Beginn an eher ein kühleres Gesprächsklima erwarten. Wenn sich die Teilnehmenden schon lange kennen, dann kennen sie auch Schwächen und Stärken der einzelnen. Wenn Sie dafür bekannt sind, dass Sie leicht zu provozieren sind, dann werden andere dieses Spielchen auch gerne spielen. Wie Sie verbal entschärfen, erfahren Sie in diesem Kapitel.

■ *Definieren Sie Ihre Gesprächsziele*

Wenn Sie wissen, was Sie erreichen wollen, können Sie auch gezielt verhandeln. Teilen Sie dabei Ihre Ziele in drei Kategorien ein: Hauptziele, Nebenziele und Rückzugsziele.

Sie möchten beispielsweise mit Ihrer Vorgesetzten über eine Gehaltserhöhung verhandeln. Ihr Hauptziel ist eine Gehaltserhöhung um 200 Euro. Ihr Nebenziel sind verbesserte Arbeitsbedingungen durch einen neuen PC. Ihr Rückzugsziel ist ein erneutes Gespräch in vier Monaten, wenn im Moment keine Gehaltserhöhung möglich ist.

■ *Was wollen die anderen erreichen?*

Überlegen Sie, was die anderen wahrscheinlich erreichen wollen. Welche Gemeinsamkeiten und welche Unterschiede bestehen dabei in der Zielsetzung? Ihr Chef sieht im Moment keine Möglichkeit für eine Gehaltserhöhung, er möchte jedoch, dass Sie ein Office-Management-Seminar besuchen, damit er anschließend mehr Argumente für die Gehaltserhöhung gegenüber seinem Vorgesetzten hat.

■ *Überlegen Sie sich mögliche Kompromisse*

Wenn Sie sich zuvor ein paar Kompromiss-Vorschläge überlegt haben und Ihren Verhandlungsspielraum, also Ihr Haupt- und Rückzugsziel abgesteckt haben, können Sie klar verhandeln.

■ *Entwickeln Sie Nutzenargumente*

für die anderen ist es wichtig, welchen Nutzen sie davon haben und weniger interessant, was es Ihnen nutzt.

Checkliste Gesprächsvorbereitung

► **Wer sind meine Gesprächspartner?**

- Alter
- Stellung
- Bildungsniveau
- Informationsstand
- Small Talk-Themen

► **Welche inhaltlichen Informationen benötige ich – welche die anderen?**

► **Wie werde ich eingeschätzt?**

► **Meine Gesprächsziele?**

- Hauptziel
- Nebenziel
- Rückzugsziel

► **Was wollen die anderen erreichen?**

► **Mögliche Kompromisse?**

► **Nutzenargumente?**

Gesprächsverlauf

Ein Gespräch besteht aus vier Sequenzen: der Gesprächseinleitung, der Gesprächseröffnung, dem Hauptteil und dem Gesprächsabschluss.

Die Gesprächseinleitung

Die Gesprächseinleitung ist die Aufwärmphase. Seien Sie von Anfang an körperlich präsent, achten Sie auf eine selbstsichere Körpersprache: aufrechter Gang, gerade Kopfhaltung, festen Stand beziehungsweise eine offene Sitzhaltung und Blickkontakt. Wenn Sie zu Beginn Unsicherheit über die Körpersprache signalisieren, werden Sie im Gespräch mehr an Überzeugungsarbeit leisten müssen.

Begrüßen Sie Ihre/n Gesprächspartner/in mit Namen und lockern Sie die Situation durch einen Small Talk auf.

Auch wenn das Plaudern über Belangloses oder Persönliches für viele angenehmer ist, als zum Thema zu kommen, ist es wichtig, dass Sie verbindlich sind und bleiben. Leiten Sie nach kurzer Zeit zur Gesprächseröffnung über. Ansonsten besteht die Gefahr, dass Sie nie zum eigentlichen Thema des Gesprächs kommen. Wenn Sie ein Gespräch von einer Stunde führen wollen, kann die Anwärmphase zirka fünf Minuten dauern. Für einen ungeduldigen Gesprächspartner sind auch drei Minuten ausreichend.

Die Gesprächseröffnung

In der Gesprächseröffnung klären Sie die Situation. Benennen Sie das Gesprächsthema oder die Themen klar und eindeutig. Sonst kann es passieren, dass sich Themen vermischen oder Sie sogar über unterschiedliche Dinge sprechen. Viele Gespräche scheitern schon in der Gesprächseröffnung, weil die Gesprächsthemen und Ziele nicht deutlich geklärt werden.

Überlegen Sie sich bei schwierigeren Gesprächssituationen genau, *wie* Sie das Thema ansprechen wollen, und lernen Sie diese Vorüberlegungen unter Umständen auswendig, damit Sie klar und eindeutig das Gesprächsthema und Ziel formulieren.

Signalisieren Sie bei der Gesprächseröffnung Einfühlungsvermögen und Offenheit: zum einen über die Körpersprache, zum anderen durch Ihr Gesprächsverhalten, indem Sie ihr Gegenüber nicht mit Argumenten überfallen, sondern Schritt für Schritt im Dialog die Problemlösung erarbeiten.

Der Hauptteil

Den Hauptteil des Gesprächs gestalten Sie durch

- aktives Zuhören,
- eine zielgerichtete Argumentation,
- Fragetechniken (Tipps dazu erhalten Sie im Folgenden),

- positives Formulieren (Tipps dazu erhalten Sie im Folgenden),
- eine selbstsichere Körpersprache,
- indem Sie sich Notizen machen,
- das Aushalten von Gesprächspausen,
- die Klärung von Missverständnissen und Unklarheiten durch Fragen.

Der Gesprächsabschluss

Zu einem erfolgreichen Gespräch gehört ein guter Gesprächsabschluss, ohne ihn bleibt häufig unklar, was im Verlauf des Gesprächs erreicht wurde. Ein schlechter oder fehlender Gesprächsabschluss ist ebenso oft Ursache für misslungene Gespräche wie eine verpatzte Gesprächseröffnung.

Führen Sie den Abschluss bewusst herbei, indem Sie eine Gesprächszusammenfassung machen. Benennen Sie Gemeinsamkeiten und Differenzen, und halten Sie die Ergebnisse eindeutig mündlich oder schriftlich fest. Falls notwendig, vereinbaren Sie einen weiteren Gesprächstermin. Bedanken Sie sich für das angenehme Gespräch oder für das konstruktive Feedback, für die konstruktive Diskussion oder die guten Ergebnisse. Verabschieden Sie sich mit Namen.

Vergleichen Sie im Folgenden die beiden Gesprächsabschlusssequenzen:

„Ja, Frau Schatt, dann ist ja soweit alles geklärt, Sie wissen, was zu tun ist, und wir brauchen uns keine Gedanken mehr über diese Themen zu machen.“

„Gut Frau Schatt, Sie klären die Hotelfrage für die Tagung, verschicken die Einladungen und koordinieren die Anmeldungen. Die Reklamation der Firma Nöller werde ich übernehmen. In puncto Einarbeitung der neuen Kollegin erstellen Sie gemeinsam mit ihr eine Checkliste und nehmen sich jeden Tag 20 Minuten Zeit, um Fragen gesammelt zu klären.“

Dieses Beispiel zeigt, dass eine Gesprächszusammenfassung kurz, klar und prägnant sein kann. Wenn irgendein Punkt in der Zusammenfassung fehlt, haben Sie immer noch die Möglichkeit nachzufragen und zu klären oder zu vertagen. Sie ersparen sich und Ihren Gesprächspartnern dadurch späteres Nachbessern und Nachfragen.

Wer fragt, führt – aber wie?

Fragen helfen, Missverständnisse zu vermeiden oder aufzuklären. Durch Fragen erhalten Sie Informationen auf der Sach- und/oder der Beziehungsebene. Fragen schützen Sie vor unüberlegten emotionalen Ausbrüchen und Rechtfertigungen. Fragen signalisieren Offenheit, erzeugen Empathie und schaffen dadurch eine angenehme Gesprächsatmosphäre, in der es leichter fällt, auch kritische Punkte zu klären. Nutzen Sie dieses Instrument der Gesprächsführung und trainieren Sie die folgenden Fragetechniken:

■ *Die offene Frage:*

Die offene Frage lässt alle Antwortmöglichkeiten zu. Die sogenannten W-Fragen – was, wieso, weshalb, warum – sind offene Fragen, Sie fördern die Kommunikation, fragen Meinungen und Informationen ab. Offene Fragen helfen zu Beginn eines Gesprächs, mehr über andere zu erfahren. Achten Sie jedoch darauf, dass Ihnen das Gespräch nicht entgleitet, denn oft führen die Antworten auf Nebensächlichkeiten hin. Wenn Sie mit offenen Fragen arbeiten, reflektieren Sie während der Antworten, ob diese wirklich noch zum Thema gehören.

Beispielsweise die Frage: „Wie stellen Sie sich Ihre weitere berufliche Entwicklung vor?“ Wenn Ihnen in einem Personalentwicklungsgespräch diese Frage gestellt wird, haben Sie alle Antwortmöglichkeiten und können ohne Beeinflussung Ihre Vorstellungen darlegen.

■ *Die geschlossene Frage:*

Die geschlossene Frageform lässt sich nur mit Ja oder Nein beantworten:

„Gehen Sie nach der Arbeit noch mit zu unserer Feier?“, „Arbeiten Sie mit Ihrer Kollegin gut zusammen?“, „Möchten Sie sich umorientieren?“

Sie erhalten durch diese Fragestellung zwar kurze, knappe Antworten und können so weiter Fragen stellen. Sie erfahren aber nicht unbedingt Hintergründe und weiterführende Informationen. Geschlossene Fragen stellen Sie während des Gesprächs, wenn Sie eine kurze Antwort benötigen oder am Gesprächsende, um abzuklären, ob die Gesprächspartner mit den Vereinbarungen einverstanden sind.

Selbstverständlich können Sie als Antwortende das Schema der geschlossenen Frage auch durchbrechen und mit: „Weder ja noch nein, ich habe mich noch nicht entschieden“, antworten.

■ *Alternativfragen:*

Die Alternativfrage ist eine Variante der geschlossenen Frage. Sie lässt vorgegebene Antwortmöglichkeiten zu und dient ebenfalls am Gesprächsende zur Entscheidungsfindung:

„Möchten Sie die Aufgabe alleine übernehmen oder möchten Sie Unterstützung von einer Kollegin?“

Sie lenkt die Gedanken auf zwei Alternativen. Dadurch kann diese Frageform auch manipulativ eingesetzt werden. Sie können selbstverständlich auch drei Alternativen anbieten. Wenn Sie mehr als vier Möglichkeiten anbieten, verwirrt das die gefragte Person, und die Frage verliert ihren Sinn. Wenn Ihnen eine Alternativfrage gestellt wird, können Sie das Raster durchbrechen und antworten: „Weder A noch B, Variante C wäre mir lieber.“

■ *Quasi-geschlossene Fragen:*

Diese lassen nur eine Antwortmöglichkeit zu, obwohl sie W-Fragen sind: „Wie spät ist es?“, „Was steht da?“ Wenn Sie gezielt eine Information benötigen, dann ist die quasi-geschlossene Frage eine gute Möglichkeit, um eine Antwort zu erhalten.

■ *Bestätigungsfragen:*

Sie gehören ebenfalls zur Kategorie der geschlossenen Fragen. Sie erhalten ein Ja oder ein Nein am Ende. Sie fragen jedoch zuvor: „Habe ich Sie richtig verstanden, wenn ...?“ Oder: „Meinen Sie damit ...?“ Sie dienen zur Motivation, indem sie signalisieren, dass Sie zuhören und verstehen wollen, und zur Absicherung, dass Sie Ihre Gesprächspartner richtig verstanden haben.

■ *Rhetorische Fragen:*

Die rhetorische Frage beantworten Sie sich selbst: „Wie gehen wir nun weiter vor?“ Im Anschluss kommen Ihre Vorschläge für das weitere Vorgehen. Sie dient der Orientierung im Redebeitrag für die Zuhörenden und erweckt Aufmerksamkeit.

■ *Kettenfragen:*

In der Kettenfrage stellen Sie mehrere Fragen hintereinander. Das widerspricht der Grundregel, immer nur eine Frage zu stellen. Auf Kettenfragen erhalten Sie auch keine vernünftigen Antworten, da die Gefragten sich nicht alle Fragen merken können. Eine Kettenfrage macht nur Sinn, wenn Sie andere verwirren möchten oder in einer Diskussion ein Stillstand erreicht ist. Dann können Sie eine Kettenfrage stellen, in der Hoffnung, dass irgendjemand auf irgendeine Frage antwortet.

■ *Die Gegenfrage:*

Nicht alle Fragen müssen beantwortet werden. Wird Ihnen eine unfaire Frage gestellt, können Sie diese unbeantwortet lassen und eine Gegenfrage stellen, um persönliche Angriffe abzuwehren. Gehen Sie mit dieser Frageform jedoch sehr sparsam um, denn wir haben alle gelernt, dass eine Frage nicht mit einer Gegenfrage beantwortet werden soll. Deshalb reagieren viele Menschen ärgerlich auf diese Strategie.

■ *Die Suggestiv-Frage:*

Sie ist eine manipulative Frage und aus diesem Grund nicht empfehlenswert. Es ist jedoch wichtig, sie zu kennen, um darauf angemessen reagieren zu können: „Sie sind doch sicher auch der Meinung, dass die neue Kollegin nicht in unser Team passt?“ Wird Ihnen eine solche Frage gestellt, ist es wichtig, mit einem klaren „Nein“ die Manipulation zu beenden und die eigene Meinung darzulegen oder nach dem Grund dieser Frage zu fragen.

Damit Ihre Fragen auch ihr Ziel erreichen ist es wichtig, folgende Regeln zu beachten:

■ *Stellen Sie immer nur eine Frage*

Dann warten Sie die Antwort ab. Oder können Sie sich selbst eine Flut von Fragen merken?

■ *Nennen Sie den Grund der Frage vor der Frage*

Viele Fragen werden nicht beantwortet, weil sie wieder vergessen wurden. Fragen Sie also nicht: „Wie beurteilen Sie die neuesten Entwicklungen im Unternehmen? Wissen Sie, ich habe da gestern einen Artikel gelesen, der das Ganze recht optimistisch schildert ...“

Fragen Sie besser: „Ich habe gestern einen Artikel zur Entwicklung unseres Unternehmens gelesen, der sehr optimistisch war. Wie beurteilen Sie die Situation?“

■ *Fragen Sie einfach und positiv*

Fragen Sie klar: „Ist Herr Maier da?“ Mit Negationen verwirren Sie Ihr Gegenüber („Ist Herr Maier nicht da?“). Eine Antwort wäre nämlich schwierig. Korrekt beantwortet würde ein Ja heißen: „Ja, Herr Maier ist nicht da.“ Antworten Sie mit Nein, würde das bedeuten: „Nein, Herr Maier ist da.“ Da das Spielchen sehr verwirrend ist, fragen Sie lieber positiv, dann können Sie die Antwort auch richtig interpretieren, und die gefragte Person weiß, wie sie antworten soll.

■ *Stellen Sie Fragen kurz und präzise, aber nicht nur in Stichwörtern*

Berücksichtigen Sie, dass die Gefragten auch ungefragt Ergänzungen vornehmen können und es bei Stichwortfragen auf den Zusammenhang ankommt, ob Sie richtig verstanden werden.

Wenn die Kellnerin im Restaurant fragt: „Lamm?“, und Ihr Begleiter sagt: „Ich, das bin ich ...“ ist in dieser Situation sehr wahrscheinlich, dass die Kellnerin meinte: „Wer hat Lammfleisch bestellt?“

Wenn Ihre Chefin fragt: „Fertig?“, wird es schon schwieriger, denn wenn Sie Ja sagen, weil Sie den Bericht meinen, Ihre Chefin aber nach der Präsentation fragt und die noch nicht fertig ist, wird die Situation etwas konflikträchtiger als im Restaurant.

Fragen haben viele Vorteile: Durch Fragen zeigen Sie Interesse an Ihren Gesprächspartnern. Sie sichern ab, ob Sie etwas richtig verstanden haben. Sie führen das Gespräch und Sie erfahren mehr.

Fragen Sie deshalb künftig mehr, auch wenn Sie als Kind gelernt haben, dass man nicht so viel fragen sollte. Wenn Sie Fragetechniken trainieren möchten, empfehle ich Ihnen bekannte Gesellschaftsspiele: zum Beispiel das heitere Berufe raten. Dabei müssen die Mitspielenden durch ihre Fragestellung möglichst viele Informationen herausfinden, erhalten aber immer nur ein Ja oder Nein.

Auch Rätsel sind interessante Übungen. Sie schildern beispielsweise eine Situation, und Ihre Mitspieler müssen erfragen, was passiert sein könnte. Sie dürfen nur mit Ja oder Nein antworten.

Positiv formulieren

Positiv zu formulieren hat viele Vorteile. Sie erhöhen Ihre Überzeugungskraft, Sie öffnen die Ohren anderer und sagen das, was Sie erreichen wollen. Sie sind dabei klar, eindeutig und lösungsorientiert.

Ihre Wirkung erzielen positive Formulierungen jedoch nur, wenn Sie selbst auch eine positive Ausstrahlung haben, die sich in Körperhaltung und Sprechweise widerspiegelt. Ihr Körper ist den Gesprächspartnern zugewandt, Ihre Gestik offen und Ihre Mimik freundlich. Die Stimme klingt kraftvoll und engagiert. Ihre Sprechweise ist angemessen in Tempo und Tonfall. Im Umkehrschluss bedeutet das, Sie brauchen dazu auch die positive innere Einstellung, zu sich selbst, gegenüber anderen und den Dingen gegenüber.

Wenn Sie denken, dass Ihr Gesprächspartner ein Idiot ist und seine Vorschläge nichts als Müll, wird es Ihnen kaum gelingen, positiv zu reden und zu handeln.

Von unklaren zu klaren Formulierungen

Sie selbst können entscheiden, ob Sie klar formulieren und damit für andere Klarheit schaffen und Hilfestellung geben, oder ob Sie andere im Trüben fischen lassen:

„Bitte schicken Sie mir die Präsentation rechtzeitig zu.“ Was ist rechtzeitig? Für den einen ist es fünf Minuten vorher, für die anderen einen Tag vorher.

„Ich versuche, den Projektplan bis morgen fertig zu haben.“ Sie versuchen nur? Und was bedeutet morgen?

Durch eine unklare Kommunikation entstehen überflüssige Missverständnisse, und Sie klingen nicht sehr kompetent, wenn Sie es nur *versuchen*.

Worte wie *vielleicht*, *irgendwie*, *eigentlich* sind sprachliche „Weichspüler“. Sie schränken die Aussage ein, relativieren sie und verringern dadurch Ihre Überzeugungskraft und Verbindlichkeit:

„Wenn Sie eigentlich kompetent sind, könnten Sie es doch vielleicht irgendwie schaffen, den Bericht bis morgen zu aktualisieren. Alles klar?“

Im Gegensatz dazu steht eine klare Aussage: „Da Sie kompetent sind, schaffen Sie es, den Bericht bis morgen zu aktualisieren. Alles klar?“

Von negativen zu positiven Formulierungen:

Negativ zu formulieren, haben Sie schon recht früh gelernt. Wie oft haben Sie als Kind gehört: „Tu dies nicht, tu jenes nicht.“

Als Erwachsener haben Sie dann ganz automatisch diese negativen Formulierungen übernommen. Sie sagen:

■ „Seien Sie bloß nicht unpünktlich.“, statt „Bitte kommen Sie morgen pünktlich um 9:00 Uhr.“

Was ist die Folge solcher negativen Formulierungen? Sie richten damit den Fokus genau auf das, was Sie vermeiden wollen. Wenn man Ihnen sagt: „Denken Sie nicht an einen heißen Cappuccino!“ Woran denken Sie dann? Genau! An einen heißen Cappuccino.

Übung:

Formulieren Sie folgende Sätze positiv um:

- ▶ **Fall nicht herunter.**
- ▶ **Störe ich Sie gerade?**
- ▶ **Verlieren Sie die Unterlagen bloß nicht.**
- ▶ **Ich kann Ihnen nicht wirklich helfen.**
- ▶ **Ich bin morgen nicht zu erreichen.**
- ▶ **Ich kann das heute nicht erledigen.**

Lösungsvorschläge:

- Halte dich gut fest.
- Haben Sie zehn Minuten Zeit für mich?
- Bitte achten Sie auf die Unterlagen.
- Frau X kann Ihnen in dieser Frage weiterhelfen. Darf ich Ihren Anruf weiterleiten?
- Ich bin am Dienstag ab 8:30 Uhr wieder zu erreichen.
- Ich kann das bis morgen 14:00 Uhr erledigen.

In den Lösungsvorschlägen wurde auch das Prinzip der Klarheit umgesetzt. Statt zu sagen: „Ich kann das heute nicht erledigen“, wäre es auch möglich zu sagen: „Ich erledige das bis morgen.“ Wenn Sie noch eine Uhrzeit nennen, sofern diese auch einzuhalten ist, klingen Sie verbindlicher und kompetenter.

Positive Formulierungen haben noch einen weiteren wichtigen Aspekt: Unser Unterbewusstsein kann Verneinungen nicht umsetzen.

Ein Beispiel: Wenn am Hotelparkplatz steht: „Bitte nicht rückwärts einparken“, wird das Einparken kompliziert. Würde auf dem Schild stehen: „Bitte vorwärts einparken“, wüssten alle genau, was zu tun ist, die Bitte wäre freundlicher, da Gebote eher akzeptiert werden als Verbote.

Ein anderes Beispiel: Ihre Kollegin telefoniert sehr laut, das stört Sie beim konzentrierten Arbeiten. Negativ formuliert würde Ihre Kritik so lauten: „Du telefonierst so laut, da kann ich mich nicht konzentrieren.“ Auf welchem Ohr würde Ihre Kollegin diese Botschaft wohl hören? Sehr wahrscheinlich auf der Beziehungsebene als Vorwurf: „Du bist schuld, dass ich mich nicht konzentrieren kann.“

Positiv formuliert lautet die Bitte: „Ich bitte dich, etwas leiser zu telefonieren, damit ich mich besser auf die Auswertung konzentrieren kann. Herr Mach braucht sie bis Donnerstag, und ich bin gerade sehr unter Druck. Du würdest mir dadurch wirklich helfen.“

Das ist zwar länger, aber positiv und entspricht dem Modell des Nachrichten-Quadrates:

- Selbstoffenbarungsebene – ich bin unter Druck
- Beziehungsebene – du würdest mir dadurch sehr helfen
- Appell – bitte telefoniere etwas leiser
- Sachebene – ich muss einen Bericht schreiben, Herr Mach braucht ihn bis Donnerstag.

Sicher ist Ihre Kollegin nach der positiven Formulierung eher bereit, Sie zu unterstützen als nach der Anschuldigung.

Die Assistenz im Management

Leitfaden für den professionellen Management Support

Gätjens, M. (Hrsg.)

2014, VIII, 150 S., Softcover

ISBN: 978-3-658-06297-2