

Anleitungen zur Gruppenarbeit und zur Gesprächstechnik

Zusammengestellt von Prof. Dr.-Ing. Hans Brümmer,
Fachhochschule Hannover, FB Elektrotechnik, FG Industrieelektronik.

Inhaltsübersicht

| | | |
|----|---|---------|
| 1 | Einführende Bemerkungen | Seite 2 |
| 2 | Gruppendynamik | 3 |
| 3 | Kommunikation und Information | 5 |
| 4 | Die Elemente des Gruppengesprächs | 6 |
| | 4.1 Die Vorgehensweise (Prozedur) | 6 |
| | 4.2 Die Wechselwirkung zwischen den Teilnehmern (Interaktion) | 6 |
| 5 | Die vier Phasen des Problemlösungsweges | 7 |
| | 5.1 Die Problem- oder Planungsphase | 7 |
| | 5.2 Die Informations- oder Bildgestaltungsphase | 7 |
| | 5.3 Die Urteilsphase | 7 |
| | 5.4 Die Entschlußphase | 8 |
| | 5.5 Die Auswertung | 8 |
| | 5.6 Systematische Entwicklungs- und Konstruktionsmethoden | 8 |
| 6 | Gruppendynamische Wahrnehmungshilfen | 9 |
| | 6.1 Fragen zur Prozedur | 9 |
| | 6.2 Fragen zur Gesprächsführung | 9 |
| | 6.3 Fragen zur Interaktion | 9 |
| 7 | Besondere Konferenzsituationen | 10 |
| | 7.1 Die Kontrolle der Diskussion droht zu entgleiten | 10 |
| | 7.2 Die Teilnehmer kommen vom Thema ab | 10 |
| | 7.3 Die Diskussion kommt nicht in Gang | 11 |
| | 7.4 Ein Antrag des Konferenzleiters findet keine Zustimmung | 11 |
| | 7.5 Ein Mitglied der Diskussionsgruppe opponiert hartnäckig | 12 |
| | 7.6 Die Konferenzteilnehmer diskutieren heftig miteinander | 12 |
| | 7.7 Einzelne Konferenzteilnehmer sind redeschau | 12 |
| | 7.8 Ein Konferenzteilnehmer wird aggressiv und verletzend | 12 |
| | 7.9 Die Teilnehmer sind durch äußere Einflüsse beeinflusst | 12 |
| | 7.10 Ein Vorgesetzter nimmt an der Konferenz teil | 13 |
| | 7.11 Wo endet Teamarbeit? | 13 |
| 8 | Wie man vor einer Gruppe spricht | 13 |
| 9 | Einige Regeln für einen guten Vortrag | 14 |
| 10 | Gespräche zwischen zwei Partnern | 14 |
| | 10.1 Die Gesprächseröffnung | 14 |
| | 10.2 Die Gesprächsführung | 16 |
| | 10.3 Der Gesprächsschluß | 17 |
| 11 | Quellen | 18 |

1 Einführende Bemerkungen

Firmen und Verbände kritisieren seit einigen Jahren bei Studenten ein Defizit an sozialen und kommunikativen Kompetenzen. Es wird bemängelt, daß im Studium Team- und Projektarbeit viel zu selten stattfindet. Nach Ansicht der Kritiker sollten die Studenten lernen

- ▶ Gruppenprozesse wahrzunehmen und zu steuern,
- ▶ sich das eigene und das fremde Verhalten bewußt zu machen,
- ▶ mit den eigenen und den Gefühlen anderer umzugehen sowie
- ▶ die eigene Position als Mitglied einer betrieblichen Organisation einzuschätzen.

In den folgenden "Anleitungen" werden nach einigen Bemerkungen zur Gruppendynamik, Kommunikation und Information die Elemente eines Gruppengesprächs vorgestellt. Im fünften Abschnitt wird gezeigt, wie man durch konsequentes Einhalten bestimmter "Phasen" zu Problemlösungen innerhalb einer Gruppe kommt. Anschließend werden Hilfen angeboten, um Probleme innerhalb einer Gruppe zu lösen und besondere Konferenzsituationen zu meistern. Es folgen Hinweise zur Vortragstechnik. Der letzte Abschnitt enthält Empfehlungen für eine erfolgreiche Gesprächsführung, z.B. zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern. Diese Ratschläge mögen dem einen oder anderen Leser während des Studiums und auch in der späteren beruflichen Praxis von Nutzen sein.

Am Ende meines Studiums sagte mir der Personalchef eines internationalen Elektrokonzerns, daß ein Entwicklungsingenieur nach seinem Studium nur wenige "kreative" Jahre hat. Danach ist er für die Firma nur noch interessant, wenn er eine *Managementfunktion* ausübt. Ich konnte dieses damals nicht akzeptieren, aber später verstand ich, daß er recht hatte. Nach einigen Jahren beherrscht der Ingenieur zwar die Technik, an der oder mit der er arbeitet, aber er hat große Mühe, sich gegen die nachdrängenden jungen Kollegen zu behaupten; diese bringen von den Hochschulen aktuelles Wissen mit, das sich der ältere Kollege neben seiner Tätigkeit erarbeiten muß. Dieses fällt im Laufe der Zeit immer schwerer. Dafür besitzt er jedoch ein besonderes Wissen, das man erst im Laufe seiner Praxis erwirbt: Er weiß, wie die Firma "funktioniert" und wie man es anstellen muß, ein bestimmtes Vorhaben in der Firma termin- und kostengerecht zu realisieren - das ist aber eine Managementfunktion. Dazu benötigt er im allgemeinen eigene Mitarbeiter und die Zuarbeit anderer Bereiche der Firma.

Management bedeutet, das optimale Zusammenwirken aller an einem Prozeß beteiligten Personen zu organisieren.

Dabei ist man auf Dauer nur dann erfolgreich, wenn man in seinen Mitarbeitern Partner sieht, auf deren Intelligenz und Kreativität man angewiesen ist.

Denken Sie bitte daran, daß eine Firma im allgemeinen nicht davon lebt, daß jemand ständig tolle neue Computerprogramme schreibt. Mitarbeiter, die nur dieses können, sind austauschbar. Wichtig sind Mitarbeiter, die ein *Projekt* kostengünstig und termingerecht "durchziehen" können. Firmen müssen Gewinne machen, und dieses ist eine Aufgabe aller Mitarbeiter; ein Produkt kann nur dann zu einem konkurrenzfähigen Preis auf den Markt gebracht werden, wenn alle beteiligten Stellen kostenoptimal arbeiten.

Die industrielle Welt ist in den letzten Jahren von den Japanern mit der sogenannten *lean production* (deutsch: schlanke Produktion) auf den Kopf gestellt worden. Dieses ist ein effektives

System, das bei der Entwicklung neuer Modelle einen erheblichen Zeitvorsprung und in der Produktion enorme Kostenvorteile bietet. Viele japanische Produkte, z.B. Autos, sind nicht nur billiger als deutsche, sondern oft auch zuverlässiger. Eine Voraussetzung für "lean production" ist konsequente *Teamarbeit* - quer durch die gesamte Firma.

Die deutsche Wirtschaft befindet sich im vielleicht bedeutendsten Strukturwandel seit dem Wiederaufbau nach dem Krieg. Die Telekommunikation mit Hilfe von Erdsatelliten und Glasfaserkabeln macht es für jeden Wettbewerber möglich, Produktionsstätten an den kostengünstigsten Orten zu errichten und Verwaltungszentren in den Steueroasen aufzubauen. Techniken wie das Computer Aided Design (CAD), das Computer Aided Engineering (CAE) und das Computer Integrated Manufacturing (CIM) verkürzen die Zeit zwischen dem ersten Entwurf für ein neues Produkt und seiner Auslieferung in Massenstückzahlen auf dramatische Weise. Die Unternehmen werden schlanker durch den Einsatz von Informationssystemen; dabei wird auf verwaltende Bürokraten eher zu verzichten sein als auf kreative Ingenieure und Wissenschaftler.

An dieser Stelle möchte ich noch einige Bemerkungen zu den Fächern Ihres Studiums machen, die im allgemeinen weniger beliebt sind. Dazu gehören für Studenten der Elektrotechnik z.B. Konstruktion und technische Mechanik, Werkstofftechnologie mit Chemie sowie Betriebswirtschaftslehre. Machen Sie sich bitte klar, daß die später von Ihnen zu entwickelnden Computerprogramme oder elektronischen Schaltungen kein Selbstzweck sind. Häufig wirken diese zusammen mit Geräten des Maschinenbaus, der automatisierten mechanischen Fertigung oder der chemischen Verfahrenstechnik. Dann müssen Sie in der Lage sein, mit den Kollegen des anderen Fachgebietes qualifiziert zusammenzuarbeiten - dafür müssen Sie zumindest deren Fachsprache kennen und einige Grundkenntnisse ihres Fachgebietes besitzen. Die Informatik ist heute für jeden Ingenieur ein unverzichtbares "Werkzeug" geworden. Es hat sich aber gezeigt, daß ausgesprochene Spezialisten - wie z.B. Informatiker - in der Wirtschaft und Industrie nur dann auf Dauer einsetzbar sind, wenn sie auch ein gutes technisches Allgemeinwissen besitzen.

2 Gruppendynamik

Gruppen sind die häufigsten sozialen Gebilde. Jeder Mensch gehört mehreren Gruppen an, die für sein soziales Leben bedeutungsvoll sind: Familie, Arbeitsgruppe, Sportgruppe usw. Was ein Mitglied einer Gruppe tut, beeinflusst das Tun aller oder einzelner anderer und ist seinerseits auf die Aktionen dieser anderen abgestimmt. Dies gilt im stärksten Maße bei relativ kleinen Gruppen, deren Mitglieder einander von Angesicht zu Angesicht kennen (*face-to-face-groups* oder *primäre Gruppen*), es zeigt sich jedoch auch bei größeren, *sekundären Gruppen* von der Art der Belegschaft eines Werkes der Großindustrie oder sogar der Nation. Die kleinste Gruppe ist das Paar. Von Mengen oder Ansammlungen von Menschen (z.B. Wartende auf dem Bahnhof) unterscheiden sich Gruppen dadurch, daß in ihnen *soziale Wechselbeziehungen* bestehen und gemeinsame *Normen* und *Strukturen* entwickelt werden. Die Gruppendynamik ist eine jüngere Entwicklung auf dem Boden der Sozialpsychologie; sie liefert u.a. folgende Aussagen:

Wenn sich mehrere, bisher isolierte Personen einer gemeinsamen Aufgabe gegenübersehen, nimmt im Laufe ihrer Aktivität der Kontakt zwischen ihnen zu. Mit der Häufigkeit der Kontakte zwischen den Personen wachsen auch die wechselseitigen *Sympathiegefühle*, jedoch nur dann, wenn die Kontakte für beide befriedigend und "lohnend" sind; andernfalls kann es zum Umschlag in Abneigung kommen. Man sucht bevorzugt die Gruppe auf, die ein Maximum an Vorteilen und Belohnungen bietet bei möglichst geringen Nachteilen.

Bei der Bildung einer Gruppe nehmen die sozialen Distanzen zwischen den in ihr zusammengeschlossenen Personen ab. Damit stellt sich bei diesen Personen oft das Erlebnis ein, daß sie einander ähnlich sind. Es bildet sich ein *Gruppenbewußtsein* heraus, ein "Wir-Gefühl", eine Gruppenidentität. Dem "Wir" der Gruppe werden meist eine Reihe positiver Eigenschaften zugeschrieben, als ob diese alle Angehörigen der Gruppe besäßen, die Angehörigen einer unter Umständen rivalisierenden Nachbargruppe hingegen nicht.

Aufgabenverteilung und Zuordnung bestimmter Funktionen an Gruppenmitglieder führen zu rollenmäßiger Differenzierung und damit zu einer *Gruppenstruktur*. Zugleich bilden sich dadurch Statusunterschiede der einzelnen Gruppenmitglieder heraus, z.B. Rangpositionen nach Ansehen, Beliebtheit, Einfluß. Im allgemeinen erfolgt diese Differenzierung in voneinander nahezu unabhängigen Richtungen unter dem Gesichtspunkt der Beliebtheit einerseits und dem der Tüchtigkeit andererseits. In Gruppen, die für längere Zeit bestehen, fallen diese Wertprädikate nur recht selten auf ein und dieselbe Person.

Die *Führungsposition* in einer Gruppe bedeutet: Entscheidungen zu treffen, besondere Kenntnisse der Gruppenziele zu haben, das Verhalten anderer durch Sanktionen beeinflussen zu können (soziale Macht). Man unterscheidet folgende *Führungsstile*:

- ▶ *Autoritärer*, aufgabenorientierter Stil: kontrollierend, direktiv, angstinduzierend. Höchste Arbeitsleistung der Gruppe, aber nur solange Kontrolle erfolgt. Hat geringe Selbständigkeit der Gruppenmitglieder und erhöhte Aggressivität zur Folge.
- ▶ *Demokratischer*, mitarbeiterorientierter Stil: tolerant, weniger direktiv, spannungsreduzierend. Er führt zu mehr Interesse an der Gruppenleistung, zu mehr Kreativität und Zufriedenheit in der Gruppe.
- ▶ *Laissez-faire-Stil*: unbeteiligtes, passives, allenfalls Auskunft gebendes Verhalten des Leiters, im Grunde führungslos. Geringste Gruppenleistung, es kommt zur Desorganisation und Entmutigung.

Man kann nicht generell sagen, daß *Gruppenleistungen* besser als Einzelleistungen sind, sondern man muß differenzieren. Eigentliche Gruppenleistungen sind gemeinsame Leistungen. Gruppenleistungen vom Typ des "Suchens nach Lösungen" setzen voraus, daß die Partner im Gedankenaustausch (*Kommunikation*) stehen, daß richtige Lösungen von der gesamten Gruppe akzeptiert werden, auch wenn sie nur von einzelnen oder einem einzigen ihrer Mitglieder gefunden wurden.

Mit steigender Gruppengröße wird die Einhaltung dieser Voraussetzungen in zunehmendem Maße schwieriger bzw. sogar unmöglich. Es gibt daher für Gruppen jeweils das Problem ihrer optimalen Größe. Es bedarf einer Organisation der Gruppe, die ihren einzelnen Mitgliedern deren Kompetenzdomänen zuweist und zugleich die Kommunikationsaufgabe zu übernehmen vermag.

Ein wichtiges Problem ist die *optimale Zusammensetzung von Gruppen*. Unsere gesellschaftlichen Rahmenbedingungen sind auf Individualität angelegt, sodaß der persönliche Erfolg sehr hoch bewertet wird. Bei komplexen Problemen ist Gruppenarbeit jedoch unerläßlich, und es werden dort die besten Erfolge erzielt, wo man die Gruppen gezielt zusammenstellt, sie gezielt moderiert und auf die Aufgabenstellung hin entwickelt. Bei Hochleistungsteams hat man festgestellt, daß ein hoher Grad der Verpflichtung jedes Einzelnen und ein hohes persönliches Engagement "für die Sache" und ein großer persönlicher Einsatz "füreinander" ("einer für alle, alle für einen") vorhanden war.

Es kann nicht das primäre Ziel einer Gruppe sein, "daß man sich gut versteht". Bei zu großer Harmonie einigt man sich häufig auf den kleinsten gemeinsamen Nenner, indem alle *Konflikte*

vermieden werden. *Querdenker* können sich nicht durchsetzen, da sie von der Gruppe zu schnell in die Schranken verwiesen werden. Gruppen mit Mitgliedern sehr ähnlicher Stärkeprofile bringen oft nicht sehr viel Leistung, da die Diskussionen häufig im Streit um das beste Konzept enden ("einer ist schlauer als der andere").

Um Fehlentscheidungen von Gruppen zu vermeiden, sollten Gremien aus möglichst gegensätzlichen "Denkern" zusammengesetzt und - im Idealfall - durch sogenannte *Kleingruppenexperten* angeleitet werden [5]. Gruppen brauchen einen kompetenten Führer und zusätzlich einen kompetenten und kreativen Ideengeber. Dieser sollte durch einen zweiten gestützt werden. Wenn jedoch alle anderen Gruppenmitglieder auch von diesem Typ sind, ergibt dieses wieder den falschen Wettbewerb um die richtige Idee. Der Rest der Gruppe sollte sich nicht unbedingt in dieser Rolle gefallen. Wichtig ist aber, daß unterschiedliche Stärkeprofile gut eingebunden werden, und daß jeder das Gefühl hat, sich entwickeln zu können, und daß seine Leistung sichtbar bleibt.

3 Kommunikation und Information

Eine Untersuchung in einer Firma ergab, daß ein Abteilungsleiter in der Vorstellung lebte, 165 seiner Mitteilungen innerhalb einer bestimmten Zeitperiode enthielten Anweisungen, während seine Untergebenen in 84 dieser Fälle die Mitteilungen für Informationen oder Ratschläge hielten. Offenbar ist es naiv anzunehmen, daß Mitteilungen immer so verstanden werden, wie sie vom Mitteilenden gemeint sind.

Die Entgegennahme oder die Weitergabe von Informationen ist ein wesentlicher Bestandteil der Tätigkeit eines Vorgesetzten, ist Folge seiner "Transmissionsfunktion". In Unternehmen besteht eine Tendenz zu wachsenden Kommunikationsschwierigkeiten - es droht eine "babylonische Sprachverwirrung" - wenn wir nicht unsere Kommunikationsfähigkeiten entwickeln!

Kommunikation findet zwischen Menschen statt und bezeichnet den Prozeß der Übermittlung von *Informationen*. Das Wesen der Information ist, daß durch sie Empfänger zur Auswahl eines bestimmten Verhaltens (insbesondere Denkverhaltens) veranlaßt werden; materiell oder energetisch sind Informationen nicht verständlich. Informationen schaffen bei der empfangenden Person Klarheit bzw. beseitigen Ungewißheit. Der Informationsgehalt einer Mitteilung ist gleich dem Ausmaß, um welches die Ungewißheit beim Empfänger abnimmt bzw. das Verhalten des Empfängers geändert wird.

Pragmatisch ausgedrückt: "Information ist beseitigtes Nichtwissen beim Empfänger".

Man unterscheidet *formale* und *informelle* Kommunikationskanäle. Erstere sind gleichzusetzen mit dem "Dienstweg", dem offiziellen Organisationsplan und seinen vertikalen und horizontalen Kommunikationsverbindungen. Die informellen Kommunikationswege bilden sich außerhalb des offiziellen Systems durch gute persönliche Kontakte, Freundschaften usw. Das Kommunikationssystem einer Organisation wird oft mit dem Nervensystem des menschlichen Organismus verglichen. Ein gut funktionierendes Nerven- bzw. Kommunikationssystem ist die wichtigste Voraussetzung für die Aufrechterhaltung der Anpassungs- und Überlebensfähigkeit des Organismus bzw. der Unternehmensorganisation.

Auf dem Wege zwischen *Sender* und *Empfänger* treten Informationsverluste auf. Der Sender kann eine störungsfreie Kommunikation unterstützen durch:

- ▶ Glaubwürdigkeit,
- ▶ kurze Sätze, gebräuchliche Worte usw.
- ▶ Unterteilen der Information in sinnvolle Abschnitte,

- ▶ Wiederholung, z.B. durch Vorankündigung von Informationen (die Erwartung des Empfängers wecken),
- ▶ schriftliche Kommunikation bei komplexen Informationen (Dienstanweisungen, Gesprächsnotizen),
- ▶ durch zusätzliche "Kanäle", wie audio-visuelle Hilfen,
- ▶ bewußtes Einstimmen auf "Signale", die beim Empfänger ankommen (Wortwahl, Gestik, Eingehen auf die Stimmungslage).

Kommunikation wird erschwert durch die individuelle Färbung, die jede Information beim Empfänger durch dessen Erfahrungswelt erfährt. Profit bedeutet unter Umständen für den Unternehmer etwas anderes als für den Gewerkschaftsvertreter. Worte können nur dann der wahren Verständigung dienen, wenn diese für die Partner die gleiche Bedeutung besitzen. Außerdem besteht eine Tendenz zur *selektiven Informationsaufnahme*: Man nimmt nur die Informationen bereitwillig zur Kenntnis und läßt sein Verhalten dadurch bestimmen, die mit den bisherigen Überzeugungen am wenigsten "dissonant" sind.

Gruppengespräche sind eine gute Möglichkeit, um zunächst einen gemeinsamen Verstehenshintergrund zu schaffen, um eine wechselseitige "Einstimmung" vorzunehmen. Für die Optimierung von Gruppengesprächen haben sich bestimmte Prozeduren als zweckmäßig herausgestellt, von denen im folgenden einige behandelt werden sollen.

4 Die Elemente eines Gruppengesprächs

Man unterscheidet drei Elemente in einem Gruppengespräch, die zunächst bei den Gesprächsteilnehmern in sehr unterschiedlichem Maße bewußt sind:

- ▶ Der Gesprächsinhalt
- ▶ Die Vorgehensweise (Prozedur)
- ▶ Die Wechselwirkung zwischen den Teilnehmern (Interaktion).

4.1 Die Vorgehensweise (Prozedur)

Hierunter versteht man die Form des Gespräches (Planungs-, Informations-, Entscheidungsvorbereitungs- oder Beschlußfassungsgespräch), die chronologische Ordnung, den zeitlichen Rahmen und gegebenenfalls die Verteilung bestimmter Aufgaben (Berichterstatte, Protokollant usw.). Für eine dem Gesprächsziel dienliche, systematische Vorgehensweise fühlt sich meist nur der *Gesprächsleiter* verantwortlich.

4.2 Die Wechselwirkung zwischen den Teilnehmern (Interaktion)

Die *Interaktion* zwischen den Teilnehmern wird geprägt durch die Häufigkeit der Gesprächsbeiträge sowie durch ihre Qualität (zusammenfassend, erläuternd, vertiefend usw.). Der Aspekt der Interaktion ist meist weitgehend unbewußt. Oft "leidet" man an *störender Interaktion*. Dann ist es nötig, die Situation sachlich zu diagnostizieren und durch zweckmäßige Interaktionsbeiträge "therapeutisch" zu wirken. Interaktionshandlungen, die das Gespräch *stören* können, sind z.B.:

- ▶ Unterbrechungen des Gedankenganges,
- ▶ längere Monologe einzelner Teilnehmer.

Unabhängig vom Grad der Bewußtheit sind die drei Aspekte *Inhalt*, *Prozedur* und *Interaktion* in jedem Gespräch vorhanden und beeinflussen als Ganzheit die Ergebnisse der Gruppenarbeit. Die *Steuerung eines Gruppengesprächs* ist eine sehr wichtige Funktion. Diese liegt im allgemeinen beim *Gesprächsleiter* und sie wird so gut oder so schlecht wie die Gesprächsführungsfähigkeit dieser Person sein. Für ein optimales Zusammenwirken der Gruppenmitglieder ist es günstig, wenn alle Gruppenmitglieder die Prinzipien der Prozedur und Interaktion beherrschen. Dafür sollen in den folgenden Abschnitten praktische Hinweise gegeben werden.

5 Die vier Phasen des Problemlösungsweges

Bei der Suche nach Problemlösungen ist es sinnvoll, den Gesprächsverlauf in vier Phasen mit ganz bestimmten Fragestellungen aufzuteilen. **Das Befolgen dieser Empfehlung führt fast immer zu einem Ergebnis.** Das Resultat ist nicht unbedingt das bestmögliche - es wurde aber von der Gruppe gemeinsam erarbeitet und diese steht im allgemeinen dazu.

5.1 Die Problem- oder Planungsphase

In dieser Phase geht es ausschließlich darum, daß die Teilnehmer das Problem verstehen, es gemeinsam formulieren und sich als Gruppe zusammenfinden. Dabei ergeben sich z.B. folgende Fragen:

- ▶ Was ist unser Problem?
- ▶ Warum ist es wichtig?
- ▶ Wollen wir dieses Problem behandeln? (Interesse, Dringlichkeit)
- ▶ Können/dürfen wir dieses Problem behandeln?
(verfügbare Zeit, sachliche oder hierarchische Kompetenz)
- ▶ Können wir das Problem jetzt behandeln?
(Sind alle benötigten Informationen verfügbar? Sind alle betroffenen Stellen anwesend?)
- ▶ Wie formulieren wir das Problem?
- ▶ Was ist unser Ziel? (Information, Suche nach Alternativen, Beschluß).

Ziel: Die Gruppe findet sich zusammen

- ▶ am gemeinsamen Problem,
- ▶ an gemeinsamer Zielsetzung,
- ▶ zum gemeinsamen Einsatz (Motivierung).

5.2 Die Informations- oder Bildgestaltungsphase

Hier geht es um das *vorurteilsfreie Sammeln* aller verfügbaren Daten.

- ▶ Daten sammeln (Erfahrungen, Berichte, Zahlen, Merkmale, Zusammenhänge)
- ▶ Sicherstellen, daß alle Aspekte erfaßt werden! (Tafel!)
- ▶ Muß zusätzliche Information beschafft werden?
- ▶ Keine Vorurteile, sondern möglichst wertungsfreie Beiträge.
- ▶ Noch keine Lösungen vorschlagen bzw. erarbeiten!
- ▶ Haben alle Teilnehmer eine deutliche Vorstellung vom Sachverhalt?

Ziel: ▶ Ein gemeinsames Bild.

5.3 Die Urteilsphase

In dieser Phase wird das vorhandene Material geordnet und bewertet. Dabei ist es zweckmäßig, die Lösungsvorschläge und Beurteilungskriterien in Form einer Matrix gegenüberzustellen.

- ▶ Ordnen, Abwägen, Werten des vorhandenen Informationsmaterials.
- ▶ Wo liegt der Kern des Problems?
- ▶ Muß das Problem neu formuliert werden?
- ▶ Was sind mögliche Lösungen, welche Alternativen gibt es?
- ▶ Was sind die wesentlichen Beurteilungsgesichtspunkte?
- ▶ Gegenüberstellung der Lösungsvorschläge und der Beurteilungskriterien (Urteils-Matrix).

Ziel: ▶ Gemeinsam akzeptierte Kriterien, gemeinsam akzeptierte Alternativen.

5.4 Die Entschlußphase

Erst jetzt wird die optimale Lösung ausgewählt und festgelegt, wer *was*, *wie* und bis *wann* erledigt.

- ▶ Was ist die optimale Lösung?
(Vorteile, Nachteile, Konsequenzen, kurzfristig, langfristig)
- ▶ Wird die optimale Lösung von allen bejaht?
- ▶ Sind Zusatzmaßnahmen erforderlich?
- ▶ Wer macht was, wie, wo, womit und bis wann?
- ▶ Wann treffen wir uns zur Auswertung der Ergebnisse?

Ziel: ▶ Ein gemeinsamer Entschluß.

5.5 Die Auswertung

- ▶ Rückschau auf den ausgeführten, gemeinsamen Entschluß.

Die *Auswertung* der Ergebnisse bzw. der Realisierung ist eine zusätzliche Prozedurphase, die - zeitlich getrennt - zur Gesamtheit eines Problemlösungsprozesses gehört. Eine systematische Auswertung kann Ausgangspunkt eines neuen Problemlösungsprozesses werden.

5.6 Systematische Entwicklungs- und Konstruktionsmethoden

Das Schema nach 5.1 bis 5.5 wurde sehr allgemein formuliert; es läßt sich auf die Lösung der verschiedensten Probleme anwenden. Für die *Entwicklung technischer Produkte* gibt es verschiedene Verfahren, die als "Systematische Entwicklungs- und Konstruktionsmethoden" bekannt sind. Diese Verfahren besitzen viele Gemeinsamkeiten mit den oben beschriebenen. Zu den "systematischen Methoden" gehören auch Methoden zur Findung, Bewertung und Auswahl von Ideen sowie zur Wertanalyse. Es wird dabei empfohlen, das zu lösende Problem in einer *Durchführbarkeitsstudie* zunächst grob zu beschreiben. Dazu gehören auch Angaben über das Anwendungsgebiet und den Kundenkreis, die Ermittlung der Konkurrenzprodukte sowie eine grobe Abschätzung der Umsatzziele und der erforderlichen Gesamtinvestitionen. Die

Durchführbarkeitsstudie soll eine vorläufige Antwort auf die Frage geben, ob sich die Durchführung des Projektes für die Firma lohnt.

Hat die Durchführbarkeitsstudie ein positives Ergebnis gebracht, sollte anschließend durch die *Systemanalyse* die Zielsetzung präzisiert werden. Dafür ist es erforderlich, Daten aus sämtlichen verfügbaren Quellen zusammenzutragen. Dazu gehören die Ermittlung des technischen Standes auf dem betreffenden Gebiet, der Normen, die Klärung rechtlicher Fragen, des Patent- und Gebrauchsmusterschutzes sowie evtl. erforderlicher Genehmigungen. *Recherchen in Datenbanken* sind dafür ein wichtiges und effektives Werkzeug.

In der *Konzeptphase* werden Lösungsmöglichkeiten für die Aufgabe gesucht und Bewertungskriterien für die Auswahl der optimalen Lösung aufgestellt. Nach der Auswahl des als optimal erkannten Lösungsweges folgt die *Systemdefinition*; hierzu gehört besonders die Ausarbeitung eines definitiven *Pflichtenheftes*. Eine genauere Beschreibung dieser systematischen Methoden würde hier zu weit führen; eine Zusammenfassung findet sich in [1].

6 Gruppendynamische Wahrnehmungshilfen

Wenn sich kleine Teams spontan zusammenfinden, wird üblicherweise kein Gesprächsführer bestimmt. Dieses gilt im allgemeinen auch für studentische Arbeitsgruppen. In diesen Fällen oder wenn ein Gesprächsführer "schwach" ist, sollten alle Mitglieder der Gruppe die Prinzipien der Prozedur und der Interaktion kennen. Sie sollten fähig sein, auftretende Schwierigkeiten zu analysieren und zu beseitigen; der folgende Fragenkatalog kann dabei hilfreich sein.

6.1 Fragen zur Prozedur

- ▶ Besteht in der Gruppe Einigkeit über die Problemstellung?
- ▶ Weiß jeder Teilnehmer, was das Ziel des Gespräches ist?
- ▶ Gibt es in der Gruppe eine Aufgabenverteilung? Welche?
- ▶ Bemüht man sich zunächst um eine Bestandsaufnahme (Fakten) oder beherrschen Meinungen (Vor-Urteile) das Gespräch?
- ▶ Fallen gedankliche Beiträge "unter den Tisch"?
- ▶ Läuft das Gespräch zielstrebig oder dreht es sich im Kreis?
- ▶ Werden Zusammenfassungen gebracht? Stellen diese die Meinung der Gruppe dar?
- ▶ Weist jemand auf die verfügbare Zeit hin?
- ▶ Hat die Gruppe das gesteckte Ziel erreicht?

6.2 Fragen zur Gesprächsführung

- ▶ Wie wirkt die Gesprächsführung? (locker, autoritär, zielstrebig, gesprächsfördernd usw.).
- ▶ Wie führt der Gesprächsleiter? (Durch Anweisungen, Worterteilung, Fragen, Zusammenfassungen, Tafelgebrauch usw.).
- ▶ Macht der Gesprächsführer Beiträge hinsichtlich des Vorgehens und sorgt er für eine ausgewogene Beteiligung der Teilnehmer?
- ▶ Hat nach Ihrer Meinung der Gesprächsleiter eine bestimmte Vorstellung über das inhaltliche Ergebnis und will er seine Meinung - bewußt oder unbewußt - durchsetzen?
- ▶ Wie verhält sich der Gesprächsleiter, wenn Meinungsverschiedenheiten in

der Gruppe auftreten?

- ▶ Wie verhält sich der Gesprächsleiter, wenn das Gespräch ins Stocken gerät, wenn es zu "eilig", d.h. oberflächlich wird?
- ▶ Geben außer dem Gesprächsleiter noch andere Teilnehmer Führungsbeiträge?
- ▶ Sehen Sie einen Zusammenhang zwischen der Art der Gesprächsführung und der Stimmung in der Gruppe bzw. der Bereitschaft zur Mitarbeit?

6.3 Fragen zur Interaktion

- ▶ Wie ist die Teilnahme am Gespräch verteilt? (Zahl bzw. Länge der Wortmeldungen).
- ▶ Ist der Gesprächsleiter Zentrum des Gespräches oder läuft es frei zwischen allen Teilnehmern?
- ▶ Überwiegen leistungsgerichtete oder personengerichtete Beiträge? (sich durchsetzen, sich verteidigen, sich selbst darstellen)
- ▶ Wodurch wird ein kontinuierliches Gespräch verhindert bzw. beeinträchtigt? (z.B. Wort abschneiden, nicht an Vorredner gedanklich anschließen, Mißverstehen usw.).
- ▶ Gibt es bewußt gesprächsfördernde Beiträge? Durch wen?
- ▶ Gibt es dominierende Teilnehmer? Wie verhält sich die Gruppe zu ihnen?
- ▶ Gibt es Meinungsverschiedenheiten zwischen Teilnehmern? Wie geht man mit dieser Situation um? (Übergehen, besprechen, durch Humor entschärfen usw.)
- ▶ Ist man bemüht genau zuzuhören?
- ▶ Gibt man Formulierungshilfen?
- ▶ Wirkt das Gespräch chaotisch oder strukturiert? Was wirkt chaotisierend, was strukturierend?
- ▶ Wirkt das Gespräch abstrakt oder konkret-praktisch? Was bestimmt in dieser Hinsicht den Gesprächscharakter?

7 Besondere Konferenzsituationen

Die folgenden Hinweise sollen dem *Gesprächsleiter* helfen, bestimmte Konferenzsituationen besser zu meistern.

7.1 Die Kontrolle der Diskussion droht zu entgleiten

- ▶ Hören Sie auf zu sprechen! Durch die entstehende Stille werden sehr wahrscheinlich auch die "wilden" Nebengespräche aufhören.
- ▶ Benutzen Sie Blick-Kontrolle! Die in Nebengespräche verwickelten Konferenzteilnehmer werden durch festes Anblicken aufmerksam gemacht und i.a. wieder in die gewünschte Diskussion einschwenken.
- ▶ Stehen Sie auf! Der Impuls des Aufstehens am Ende des Konferenztisches lenkt die Aufmerksamkeit aller Teilnehmer wieder auf den Leiter.
- ▶ Benutzen Sie die Fliptafel, um dort zusammenzufassen, die Diskussion in eine bestimmte Richtung zu lenken oder um zu illustrieren.
- ▶ Auch andere Hilfsmittel wie Projektionsfolien, Dias oder die Verteilung von Informationsmaterial konzentrieren die Teilnehmer wieder auf den vom Leiter gewünschten Gegenstand.

- ▶ Richten Sie eine Frage an diejenigen, die der Kontrolle entglitten sind!
- ▶ Richten Sie eine Frage an den ältesten oder angesehensten Konferenzteilnehmer; mit Hilfe der Autorität seiner Beiträge oder seiner Person wird man die Teilnehmer wieder leichter zur Ordnung bringen können.
- ▶ Führen Sie durch Fragen, Tatsachen, Illustrationen usw. den Gedankengang einen Schritt weiter, um neues Interesse zu wecken.
- ▶ Rufen Sie mit Bestimmtheit, aber ohne zu verletzen, zur Ordnung. Wenn die Unordnung nicht mehr zu meistern ist, bleibt - für einen formellen Abschluß - nur noch die Möglichkeit, die Konferenz zu vertagen.

7.2 Die Teilnehmer kommen vom Thema ab

- ▶ Verwenden Sie direkte Fragen! Fragen Sie, inwiefern die derzeitige Diskussion zur Lösung des gesuchten Problems beiträgt.
- ▶ Schlagen Sie geschickt eine Brücke von der abseitigen Konversation zum Hauptthema. Notfalls muß man einzelne Beiträge als abwegig unterbrechen bzw. Unwichtiges als Unwichtiges bezeichnen.
- ▶ Führen Sie neues Material oder Illustrationen in die Diskussion ein, die das Zentralthema verdeutlichen. Bilden Sie ein Beispiel, um den "springenden Punkt" zu verdeutlichen.
- ▶ Auch eine humorvolle Bemerkung kann helfen, etwa derart, daß der betreffende Beitrag schlagend die Sachkenntnis des Herrn X in dieser oder jener Hinsicht bezeuge, das anliegende Problem sei aber das folgende: "...".
- ▶ Fassen Sie das bisherige Diskussionsergebnis zusammen. Benutzen Sie dazu die Fliptafel.
- ▶ Vermeiden Sie Abschweifungen vom Thema durch entsprechende Vorbereitung:
 - ▶ durch klare und eng umgrenzte Formulierung des Themas,
 - ▶ des geplanten Konferenzverlaufes bzw. der Unterthemen.
 - ▶ Bekanntgabe der verfügbaren Zeit und des angestrebten Diskussionszieles.

7.3 Die Diskussion kommt nicht in Gang

- ▶ Beginnen Sie eine Diskussion oder einen Gedankenaustausch mit einem bestimmten Teilnehmer, der besondere Erfahrungen auf dem betreffenden Gebiet hat oder die betreffende Antwort schon gut beherrscht. Dazu empfiehlt es sich, vor dem Beginn der Konferenz sich über derartige "Eisbrecherpersönlichkeiten" klar zu werden.
- ▶ Stellen Sie zunächst eine Frage, die einfach mit "Ja" oder "Nein" beantwortet werden kann, danach fragen Sie sofort mit "warum" weiter.
- ▶ Lockern Sie die Atmosphäre durch eine kleine Story oder humorvolle Bemerkung.
- ▶ Richten Sie eine Frage an die Gruppe, diese kann u.U. rethorisch aggressiv formuliert sein. Sobald die Diskussion in Gang kommt, leiten Sie wieder zum Hauptthema über.
- ▶ Zeigen Sie durch die Art des Fragens, daß Sie bereit sind, jeden Diskussionsbeitrag fair aufzugreifen, z. B. "das ist eine sehr gute Frage ...", "damit wird ein wichtiger Punkt angeschnitten ...".

- ▶ Treffen Sie absichtlich eine falsche Feststellung, sodaß eine Richtigstellung und damit ein aktiveres Eingreifen der Teilnehmer ausgelöst wird. "Verstehe ich Sie richtig, daß ..." oder "Sie meinen also ...".
- ▶ Nehmen Sie zeitweilig eine negative Position ein, verteidigen Sie zunächst den der allgemeinen Gruppenmeinung entgegengesetzten Standpunkt (*advocatus diaboli*).

7.4 Ein Vorschlag, eine Schlußfolgerung oder ein formeller Entschließungsantrag des Konferenzleiters findet keine Zustimmung

- ▶ Ein Kompromißvorschlag mag ein Ausweg sein.
- ▶ Leiten Sie die Diskussion so, daß dieselbe Schlußfolgerung - in anderen Worten - von der Gruppe selbst entwickelt wird.
- ▶ Ermutigen und unterstützen Sie direkt oder indirekt die Teilnehmer, die dem Vorschlag beipflichten, ihre Auffassung vorzutragen und das Gespräch an sich zu ziehen.
- ▶ Wenden Sie die *Relais-Frage* an! Wenn Teilnehmer die Äußerung des Leiters in Frage stellen, leiten Sie die Frage zur Beantwortung an andere Teilnehmer weiter, sei es, um den Druck der Gegenmeinung zur Wirkung zu bringen oder um Zeit für Gegenargumente zu gewinnen.
- ▶ Lassen Sie über den Vorschlag abstimmen, eventuell in der Formulierung: "Wer den Vorschlag ablehnt, bitte Hand hoch!"

7.5 Ein Mitglied der Diskussionsgruppe opponiert hartnäckig

- ▶ Lassen Sie andere Teilnehmer die Fragen oder Einwendungen beantworten.
- ▶ Lassen Sie den opponierenden Diskussionsbeitrag als Feststellung auf sich beruhen und leiten Sie ohne Entgegnung oder Stellungnahme die Diskussion auf einen neuen Punkt oder Teilnehmer weiter.
- ▶ Lassen Sie andere, dem Opponenten entgegenstehende, Auffassungen zu Wort kommen. Notfalls ist eine kurze Abstimmung angebracht, um dem Opponenten seine Außenseiterstellung deutlich zu machen.

7.6 Die Konferenzteilnehmer diskutieren heftig untereinander

- ▶ Die "wilde" Diskussion läßt sich wieder unter Kontrolle bekommen und die Teilnehmer beruhigen, indem der Leiter das Wort übernimmt und durch längere zusammenhängende Ausführungen, Erläuterungen, Zusammenfassungen für einige Zeit nicht mehr abgibt.
- ▶ Der Leiter unterbricht die Nebengespräche durch eine direkte Frage an die Störenden.
- ▶ Durch die Aufforderung an die "ausgebrochenen" Diskussionsteilnehmer, ihren gewiß sehr wertvollen Beitrag zu wiederholen, damit die ganze Gruppe Nutzen daraus ziehen könne, kann man humorvoll souverän die Ordnung wiederherstellen.

7.7 Einzelne Konferenzteilnehmer sind redeschau

- ▶ Richten Sie eine einfache, direkte Frage an den redeschauenden Teilnehmer, die er ohne weiteres beantworten kann.

- ▶ Sparen Sie nicht mit anerkennenden Bemerkungen, wenn der Schüchterne einen Diskussionsbeitrag gemacht hat (aber nicht übertreiben!).

7.8 Ein Konferenzteilnehmer wird aggressiv und verletzend

- ▶ Versuchen Sie den Grund seiner Aggressivität ausfindig zu machen. Formulieren Sie seine Beiträge neu, sodaß sie objektiv und nicht aggressiv klingen.
- ▶ Wenden Sie Gegenfragen an, um Denkrichtung und Denkweise des Opponenten zu beeinflussen.
- ▶ Wenn möglich, bringen Sie ihm zum Bewußtsein, wie sehr er "Außenseiter" ist.
- ▶ Erinnern Sie an die Grundsätze der "Geschäftsordnung".

7.9 Die Konferenzteilnehmer sind erregt, niedergeschlagen oder sonstwie durch äussere Ereignisse" beeinflusst

- ▶ Eine humorvolle oder beruhigende Bemerkung des Leiters sollte die Atmosphäre entspannen, Befürchtungen zerstreuen oder die Angelegenheit bis nach der Konferenz zurückstellen.
- ▶ Wenn die Teilnehmer fortfahren, ihre Meinungen, Gefühle, Befürchtungen in die Konferenz hineinzutragen, geben Sie zunächst Gelegenheit "Dampf abzulassen". Danach werden sich die Teilnehmer erleichtert fühlen und eher geneigt sein, sich dem angesetzten Gegenstand der Konferenz zuzuwenden.
- ▶ Zeigen Sie die positiven Elemente oder Möglichkeiten in diesen "äußeren Ereignissen" bzw. Faktoren auf. Solche Faktoren können z.B. neue Anordnungen, Vorgesetzte usw. sein.
- ▶ Ergreifen Sie Abhilfe versprechende bzw. schaffende Maßnahmen! (z.B. erhielt eine Gruppe von Meistern nach einer diesbezüglichen Beanstandung durch Vermittlung des Konferenzleiters ein Anhörrecht bei der Zuteilung von neuen Unterebenen.)

7.10 Ein Vorgesetzter nimmt an der Konferenz teil

- ▶ Behandeln Sie ihn möglichst wie jeden anderen Konferenzteilnehmer.
- ▶ Seien Sie wachsam gegenüber Situationen, die die Teilnehmer dem Vorgesetzten gegenüber in Verlegenheit bringen könnten.
- ▶ Vermeiden Sie nach Möglichkeit, daß der Vorgesetzte abseits der Gruppe sitzt.
- ▶ Bitten Sie den Vorgesetzten zuvor, wenn irgendetwas möglich, während der Konferenz darauf zu verzichten, Notizen zu machen. Die Teilnehmer sind geneigt, diese auf sich und ihre Beiträge zu beziehen. Die Folgen sind - je nach Temperament und Veranlagung - geschauspielerte Diskussionsbeiträge oder gar keine mehr!

7.11 Wo endet Teamarbeit?

Nachdem Sie nun eine Vielzahl von Hinweisen bekommen haben, möchte ich Sie mit einer Aussage aus dem provozierenden Buch "Niemen in Nadelstreifen" [6] konfrontieren. Der Autor zitiert einen Manager: "Die Teamarbeit nimmt mit zunehmender Hierarchie ab, auch wenn sie vom

Topmanagement postuliert wird, ... die jungen Universitätsabsolventen haben gelernt, gemeinsam ein optimales Ziel zu erreichen, ... und sie praktizieren dieses anfangs auch, ... zu einem späteren Zeitpunkt lernen sie, daß offene Kommunikation nicht das alleinige ist, was sie weiterbringt ... Sie lernen sich zu verhalten wie die Spinne im Netz, sie lernen, daß man unten die Teamarbeit postulieren muß, um die Leute in Bewegung zu halten ... aber selber gegenüber den eigenen Kollegen nutzt man offene Kommunikation nur in geschränktem Maß, nämlich nur da, wo es zur eigenen Zielerreichung weiterbringt".

Und weiter: "Nach oben buckeln, nach unten treten, dieses alte Radfahrerprinzip beherrscht nach wie vor das eigene Denken der Karrieremacher in den Chefetagen. Gute Ideen von Untergebenen werden entweder als die eigenen ausgegeben oder schlicht abgewürgt. Kommt der Chef hingegen mit einem noch so blödsinnigen Vorschlag, so stimmt man dem begeistert zu, auch wenn man genau weiß, daß der sich als Flop herausstellen wird". Auch mit diesen Problemen werden Sie sich später auseinandersetzen müssen.

8 Wie man vor einer Gruppe spricht

Ob als Konferenzleiter oder -teilnehmer, stets empfiehlt es sich, die folgenden Tips zu beherzigen.

- ▶ Ehe Sie das Wort ergreifen, atmen Sie mehrmals langsam und tief durch.
- ▶ Sprechen Sie in einem gemäßigten und freundlichen Ton, so als ob Sie zu einer Person allein sprechen würden.
- ▶ Sprechen Sie laut genug und langsam. Erfassen Sie mit den Augen alle Anwesenden und vergessen Sie nicht, die Worte auch an die am weitesten entfernt sitzende Person zu richten.
- ▶ Lassen Sie spüren, daß Sie ganz hinter dem Gesagten stehen.
- ▶ Wechseln Sie Tonlage und Tempo der Stimme, monotones Reden schläfert die Gruppe ein. Kontrollieren Sie dazu gelegentlich einmal Ihre Stimme an Hand eines Tonbandgerätes.
- ▶ Vermeiden Sie nervöse Gesten. Spielen Sie nicht beim Reden mit Bleistift, Schlüssel oder anderem "Spielzeug". Wenn es Sie aber beruhigt, etwas beim Sprechen in der Hand zu haben, nehmen Sie eine Münze oder einen anderen kleinen Gegenstand, der sich in der Handfläche verbergen läßt .
- ▶ Sparsame Gestik oder einige gelegentliche Schritte zur Unterstreichung bestimmter Argumente beleben dagegen die Redeweise und erhöhen die Aufmerksamkeit. Künstliche, gewollte Gesten und ununterbrochenes Auf- und Abgehen hingegen lenken die Zuhörer ab.
- ▶ Verwenden Sie einfache und allgemein bekannte Worte. Bilden Sie kurze Sätze.
- ▶ Benutzen Sie naheliegende und überzeugende Illustrationen, wenn das Gesagte verdeutlicht werden soll.
- ▶ Wenn die Gruppe das Interesse verliert, wechseln Sie Tonfall, Lautstärke oder Tempo Ihrer Sprechweise.
- ▶ Denken Sie daran, daß ein befreiendes Lachen - am rechten Platz und zur rechten Zeit - die Zuhörer ermuntert und neues Interesse weckt.

9 Einige Regeln für einen guten Vortrag

- ▶ Werden Sie sich klar über die "Botschaft" Ihres Vortrags.

- ▶ Was soll den Zuhörern als Kern der Ausführungen in Erinnerung bleiben?
- ▶ Formulieren Sie Ihre Gedanken klar und für den Zuhörer nachvollziehbar.
- ▶ Verstehen Sie zuerst selbst, was Sie sagen wollen. Der Vortrag gilt vor allem den zuhörenden Menschen.
- ▶ Überfordern Sie die Hörer nicht mit Fakten und Zahlen.
- ▶ Interpretieren Sie die Ergebnisse.
- ▶ Gliedern Sie den Vortrag klar.
- ▶ Sagen Sie, über was Sie sprechen wollen. Beschreiben Sie am Anfang die Reihenfolge der Ausführungen.
- ▶ Verwenden Sie gut erkennbare Bilder und Folien. Reduzieren Sie die Aussage der Bilder auf wesentliches.

Hinweis: Direkt auf Folie kopierte DIN-A4-Seiten sind in größeren Räumen nicht gut erkennbar, da die Linien zu dünn und die Buchstaben zu klein sind.

10 Gespräche zwischen zwei Partnern

Solche Gespräche haben im Berufsleben eine sehr große Bedeutung, und es ist nützlich, die wichtigsten Regeln der Gesprächsführung zu kennen. An dieser Stelle soll auch darauf hingewiesen werden, daß Höflichkeit im privaten und beruflichen Bereich nicht schadet. Man trifft immer wieder Menschen, die bei der Begrüßung die Hand nicht aus der Tasche nehmen, den Partner nicht anschauen, ihm eine widerlich schlaffe Hand anbieten usw.

10.1 Die Gesprächseröffnung

- ▶ Bereiten Sie sich gründlich vor. Wenn Sie nicht wissen, mit wem Sie sprechen, was Sie wollen, wozu Sie motivieren wollen, werden Sie kaum überzeugen.
- ▶ Prüfen Sie unauffällig Ihren Partner. Aus Haltung, Mimik, Begrüßungsform können Sie schließen, ob sich der Partner als gleichberechtigt, untergeben oder als dominant ("Respektsperson") versteht und behandelt wissen will.
- ▶ Gehen Sie in der Eröffnungsphase auf diesen Wunsch ein. Vermeiden Sie "Kumpelverhalten" (außer bei sehr guten Freunden, die solches erwarten). Reagieren Sie auf Kumpelverhalten des Partners gegebenenfalls reserviert und kühl. In diesem Augenblick entscheidet Ihr Verhalten häufig über die Rollenverteilung während des ganzen Gesprächs.
- ▶ Begrüßen Sie durch Handschlag und - wenn möglich - mit Namensnennung. Namensnennung schafft Vertrauen. Kennen Sie den Gesprächspartner noch nicht, stellen Sie sich als erster durch Namensnennung vor. Bei der Vorstellung des Partners merken Sie sich den Namen genau. Reagieren Sie nicht mit Floskeln wie "Sehr angenehm", sondern eher: "Ich freue mich, Sie kennenzulernen."
- ▶ Handschlag-Verweigerung gilt in Deutschland als unhöflich. Handschlag sollte nur unterbleiben, wenn
 - ▶ der Partner unangebrachtes "Kumpelverhalten" zeigt,
 - ▶ man mit Absicht eine Distanz aufbauen will,
 - ▶ ein "Vorgesetzter" keinen Handschlag anbietet.
- ▶ Blicken Sie (nicht starren!) dem Partner bei der Begrüßung in die Augen. Verringern Sie nicht ohne Grund die 60-Zentimeter-Distanz.

- ▶ Vermeiden Sie die Schreibtischdistanz. Für "persönliche Gespräche" ist die günstigste Distanz 80 bis 150 Zentimeter. Für "sachliche Gespräche" ist die günstigste Distanz ein bis drei Meter.
- ▶ Für "Vorgesetztengespräche" wählen Sie als günstigste Distanz zwei bis vier Meter. Nur in solchen Gesprächen sollte man die Gegenüber-Form (Schreibtisch dazwischen) wählen. In allen anderen Fällen setze man sich nicht gegenüber, sondern wähle einen Winkel zwischen 30 Grad und 60 Grad.
- ▶ Lassen Sie den Partner als ersten Platz nehmen. Überlegen Sie zuvor, ob der Partner das Gespräch eröffnen sollte. Oft ist es angebracht, dem Partner die Gesprächseröffnung zu überlassen. Aus Form und Inhalt kann man so besser erkennen, was er will; das spart Zeit und vermeidet Mißverständnisse.
- ▶ Eröffnet man selbst, sollte ein bis zwei Minuten über unverfängliche Dinge geredet werden (Familie, Hobbies, Urlaub, Wetter, Gesundheit). Das nimmt dem Partner die Befangenheit, macht ihn offener und trägt Ihnen Sympathien ein. Vor allem wenn man merkt, daß der Partner befangen, verschüchtert, niedergeschlagen ist, sollte diese Eröffnung gewählt werden.
- ▶ Versuchen Sie also gleich zu Beginn ein *Sympathiefeld* aufzubauen. Überlegen Sie zuvor genau, wie Sie das bei diesem Partner am besten machen. Entspannen Sie sich vor dem Gespräch. Nur wenn man entspannt und locker ist (und bleibt), wird ein gutes Gespräch möglich werden.
- ▶ Stellen Sie beim Partner Spannungen fest, versuchen Sie die Atmosphäre zu lockern (Humor, gemeinsame Interessen herausstellen, loben, angenehme persönliche Fragen stellen). Ein verkraampfter Partner ist ein schlechter Partner (man kann ihn kaum überzeugen oder motivieren).
- ▶ Versuchen Sie die Erwartungen des Partners herauszufinden. Wenn irgend möglich, sollte man diesen Erwartungen zu entsprechen versuchen. Gehen Sie auf das Selbstverständnis des Partners von seiner Person, seiner Rolle, seiner Funktion ein und versuchen Sie, ihn in diesem Sinne anzusprechen. Ein enttäuschter Partner ist ein schlechter Partner.
- ▶ Eröffnen Sie stets positiv. Das schafft Vertrauen. Der Partner wird Sie leichter akzeptieren. Das gilt ganz besonders, wenn Sie ihm etwas für ihn Unangenehmes zu sagen haben. Er wird es leichter "schlucken".

10.2 Die Gesprächsführung

- ▶ Haben Sie Geduld. Lassen Sie Ihren Partner stets ausreden (nicht unterbrechen, nicht ins Wort fallen).
- ▶ Warten Sie bei kurzen Sprechpausen des Partners, vor allem, wenn er zu Schachtelsätzen neigt. Er könnte Formulierungsschwierigkeiten haben.
- ▶ Vermeiden Sie "peinliche Pausen" nicht um jeden Preis. Man kann dadurch den Partner zu Aussagen bringen, die er ganz oder jetzt verschweigen wollte (nicht überziehen, da es sonst unfair werden könnte).
- ▶ Lassen Sie sich niemals unter Zeitdruck setzen. Wenn andere Termine wahrzunehmen sind, vereinbaren Sie notfalls eine Fortführung des Gesprächs zu einem anderen Zeitpunkt.
- ▶ Fragen Sie häufig. Achten Sie aber peinlich darauf, daß der Partner nicht den Eindruck hat, er solle verhört oder ausgefragt werden.

- ▶ Stellen Sie Ihre Fragen kurz und präzise. Antwortet der Partner ausweichend, ist es im allgemeinen besser, nicht sogleich nachzufragen, sondern die Frage - anders formuliert - nach einiger Zeit zu wiederholen. Gibt er dann wieder eine ausweichende Antwort, kann es angebracht sein, die Frage zu begründen und alternative Antworten anzubieten.
- ▶ Stellen Sie bevorzugt "Warum-Fragen" (vermeiden Sie aber, Warum-Fragen zu häufig zu stellen).
- ▶ Beantworten Sie Fragen präzise.
- ▶ Sprechen Sie ruhig und gelassen. Wer sich aus der Ruhe bringen läßt, ist im Nachteil. Setzen Sie Emotionen kontrolliert ein. Sprechen Sie so laut, daß der Partner Sie noch gut verstehen kann (außer Sie bringen gezielt Emotionen ins Spiel oder wollen Emotionen provozieren). Wird der Partner "laut" oder "schnell", sprechen Sie betont und merklich leiser und langsamer als der Partner.
- ▶ Suchen Sie den Blickkontakt. Schauen Sie den Partner an, wenn er spricht. Sprechen Sie selbst, dann vermeiden Sie langen Blickkontakt (blicken Sie auf Ihre Unterlagen, am Partner vorbei, auf seine Hände, aber niemals zu lange). Vermeiden Sie jede Unruhe beim Blickwechsel. Schauen Sie niemals zu Boden, es sei denn, Sie denken nach.
- ▶ Die normale Blickhöhe ist die Augenhöhe (also auch nicht nach oben schauen; das kann arrogant oder gelangweilt wirken).
- ▶ Beobachten Sie genau die Reaktionen des Partners. Mimik und Gestik verraten Zustimmung, Ablehnung, Unmut, Interesse des Partners.
- ▶ Nehmen Sie Unsicherheits-, Unmuts- oder Ablehnungsausdrücke beim Partner wahr, ändern Sie Ihre Strategie. Versuchen Sie erneut ein Sympathiefeld aufzubauen, wechseln Sie vorläufig das Thema, stellen Sie Fragen verbindlicher, zeigen Sie gezielt Sympathie, Verständnis, Wohlwollen, betonen Sie Gemeinsamkeiten.
- ▶ Lassen Sie sich nicht von der negativen Stimmungslage Ihres Partners beeinflussen. Stimmen Sie sich optimistisch. Seien Sie im Regelfall (außer bei gehemmten, ausdruckschwachen oder antriebschwachen Partnern) etwas sparsamer im verbalen Ausdruck und in Ihrer Körpersprache (Mimik, Gestik) als der Partner.
- ▶ Sprechen Sie im Gesprächsverlauf den Partner wiederholt mit Namen an. Nicht übertreiben. Die Namensansprache vor dem Satz oder der Darstellung weckt das Interesse des Partners; zentrale Punkte des Gesprächs sollten Sie so einleiten.
- ▶ Hat man dem Partner Unangenehmes mitzuteilen oder erwartet man Abwehrreaktionen, sollte die direkte Namensnennung vermieden werden (das steigert die Abwehr).

- ▶ Soll der Partner in die Darstellung mit einbezogen werden, verwenden Sie die "Wir-Form". Damit läßt sich ein gewisser Solidaritätseffekt erzielen.

10.3 Der Gesprächsschluß

- ▶ Der Partner sollte möglichst zufrieden aus dem Gespräch entlassen werden. Daher bringen Sie unangenehme Mitteilungen niemals an das Gesprächsende sondern immer in die Gesprächsmitte. Bauen Sie vor Gesprächsende ein eventuell gestörtes Sympathiefeld wieder auf.
- ▶ Schließen Sie stets mit einer für den Partner angenehmen Aussage (nicht Floskel).
- ▶ Danken Sie - wenn es ohne ironischen Beiklang möglich ist - für das Gespräch.
- ▶ Lassen Sie dem Partner beim eigentlichen Gespräch das letzte Wort. Fassen Sie

- jedoch - schon stehend - das Gesprächsergebnis (vor allem in seinen positiven Aspekten) in ein bis zwei kurzen Sätzen noch einmal zusammen.
- ▶ Vermeiden Sie abschließende Floskeln wie "So, das wär's für heute" oder "Haben Sie sonst noch etwas?"
 - ▶ Schauen Sie - vor allem gegen Gesprächsende - nicht auf die Uhr.
 - ▶ Nur bei Dauersprechern, Querulanten oder unfair agierenden Partnern kann das Gespräch beendet werden, indem man
 - ▶ aufsteht (und eventuell langsam zur Tür geht),
 - ▶ häufig auf die Uhr schaut,
 - ▶ behauptet, einen anderen Termin wahrnehmen zu müssen,
 - ▶ sich von seiner Sekretärin an einen dringenden Termin erinnern läßt,
 - ▶ deutliche Zeichen von Unruhe, Unlust, Unaufmerksamkeit zeigt,
 - ▶ mit anderer Arbeit beginnt,
 - ▶ telefoniert (mit der Bitte, doch allein gelassen zu werden, da es sich um ein vertrauliches Gespräch handele und das Wesentliche doch gesagt sei).
 - ▶ Beim Abschied verfährt man ähnlich wie bei der Begrüßung: Handschlag, Namensnennung. Der Abschied sollte im Regelfall etwas freundlicher ausfallen als die Begrüßung. Vermeiden Sie leere Floskeln. Zumeist genügt ein "Auf Wiedersehen". Formeln wie "Es hat mich gefreut, Sie kennenzulernen", sollten nur verwendet werden, wenn Sie meinen, was Sie sagen.
 - ▶ Vereinbaren Sie gegebenenfalls den Termin für ein neues Gespräch.
 - ▶ Bei Gesprächen von Bedeutung machen Sie anschließend sogleich Notizen über Inhalt und Ergebnis. Oft ist es empfehlenswert, ein Gedächtnisprotokoll anzufertigen. Bei sehr wichtigen Gesprächen, die zu Vereinbarungen oder Verpflichtungen für einen Partner führten, fertigen Sie ein Ergebnisprotokoll (eventuell sogar ein Verhandlungsprotokoll) an und stellen Sie es dem Partner zu - mit der Bitte um Bestätigung.
 - ▶ Nehmen Sie Gespräche nur nach vorheriger ausdrücklicher Erlaubnis auf einen Tonträger auf. Die Erlaubnis selbst lassen Sie am besten (wenn keine Gesprächszeugen vorhanden sind) auf Tonträger sprechen.
 - ▶ Macht man zu Ihren Ungunsten oder ohne Ihre Zustimmung von Tonaufzeichnungen bei Privatgesprächen (auch Telefongesprächen) Gebrauch, sollten Sie nicht vor einer Anzeige zurückschrecken.

11 Quellen

- 1 Brümmer, Hans: Elektronische Gerätetechnik, Vogel-Verlag, 1980
- 2 Fischer-Lexikon Psychologie, Herausgeber P. R. Hofstätter, 1972
- 3 Lay, Rupert: Dialektik für Manager, Wirtschaftsverlag Langen-Müller, Herbig, 1974
- 4 Feldmann, Harald: Kompendium der medizinischen Psychologie, S. Karger-Verlag, 1983
- 5 Beiträge aus Horizonte-Redezeit, NDR 4 am 17.06.96: Prof. Dr. Erich Witte, Univ. Hamburg, Doris Hartmann, Unternehmensberaterin.
- 6 Ogger, Günter: Nieten in Nadelstreifen. Deutschlands Manager im Zwielficht. Knauer, 1995.
- 7 Martens, Erika: Ein Zug ohne Bremsen. Zeit-Serie "Globalisierung - Wirtschaft ohne Grenzen. DIE ZEIT Nr. 31, 26.7.1996.

12 Schlußbemerkung

Anregungen, die der Weiterentwicklung dieser "Anleitungen" dienen, werden gern angenommen.

