

# GESPRÄCHSTAKTIK – IM KREUZFEUER BESTEHEN

## 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, Gang, Mimik, Dynamik, Begrüßungsform können Sie schließen, ob sich der Partner als gleichberechtigt, untergeben oder als dominant ("Respektperson") 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 oft genug über die Rollenverteilung während des ganzen Gesprächs.

**Begrüßen Sie durch Handschlag und - wenn möglich - mit Namensnennung.** Namensnennung schafft Vertrauen. Sind Sie einander unbekannt, 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."

Handschlagverweigerung gilt in Deutschland als unhöflich. Handschlag sollte nur unterbleiben, wenn

- der Partner unangebrachtes "Kumpelverhalten" zeigt,
- Sie mit Absicht eine Distanz aufbauen wollen,
- ein "Vorgesetzter" keinen Handschlag anbietet.

Blicken (nicht starren) Sie Ihrem Partner bei der Begrüßung in die Augen. Verringern Sie nicht ohne Grund die 60-Zentimeter-Distanz.

Verneigen (leicht, nicht devot) ist angebracht, wenn der Partner aggressionsgestimmt ist.

**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 können Sie die Gegenüber-Form (Schreibtisch dazwischen) wählen. Setzen Sie sich in allen anderen Fällen nicht gegenüber, sondern wählen Sie einen Winkel zwischen 30 Grad und 60 Grad.

Lassen Sie den Partner als ersten Platz nehmen.

**Überlegen Sie sich zuvor, ob Sie den Partner das Gespräch eröffnen lassen wollen.** Oft ist es angebracht, dem Partner die Gesprächseröffnung zu überlassen. Aus Form und Inhalt können Sie

so besser erkennen, was er will (das spart Zeit und vermeidet Mißverständnisse).

Eröffnen Sie selbst, sollten Sie nicht gleich zur Sache kommen, sondern ein bis zwei Minuten über unverfängliche Dinge Reden (Familie, Hobbys, Urlaub, Wetter, Gesundheit). Das nimmt dem Partner die Befangenheit, macht ihn offener und trägt Ihnen Sympathien ein. Vor allem wenn Sie merken, daß Ihr Partner befangen, verschüchtert, niedergeschlagen ist, sollten Sie diese Eröffnung wählen.

Suchen Sie also gleich zu Beginn ein Sympathiefeld aufzubauen. Überlegen Sie sich zuvor genau, wie Sie das bei diesem Partner am besten machen.

**Entspannen Sie sich vor dem Gespräch.** Nur wenn Sie entspannt und locker sind (und bleiben), wird ein gutes Gespräch möglich werden.

Stellen Sie bei Ihrem Partner Spannungen fest, versuchen Sie die Atmosphäre zu lockern (Humor, gemeinsame Interessen herausstellen, Loben, angenehme persönliche Fragen stellen). Ein verkrampfter Partner ist ein schlechter Partner (Sie können ihn kaum überzeugen, motivieren).

**Versuchen Sie die Erwartungen des Partners herauszufinden.** Wenn irgend möglich, sollten Sie diesen Erwartungen zu entsprechen suchen.

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".

## 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.

Selbst "peinliche Pausen" sollten Sie nicht um jeden Preis vermeiden. Sie können den Partner zu Aussagen bringen über Inhalte, die er Ihnen ganz oder jetzt verschweigen wollte (nicht überziehen, da sonst unfair).

Lassen Sie sich niemals unter Zeitdruck setzen. Wenn Sie andere Termine wahrnehmen müssen, vereinbaren Sie notfalls eine Fortführung des Gesprächs zu einem anderen Zeitpunkt (wenn möglich aber am selben Ort, da sonst das "Gefühl" für die Einheit des Gesprächs verlorengeht).

**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.

Erhalten Sie 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 häufig zu stellen).

**Beantworten Sie Fragen präzise.** Bei Alternativfragen sollten Sie Ihr "Ja" oder "Nein" kurz begründen. Bei Antworten auf andere Fragen können Sie eine Begründung anfügen, heben Sie aber deutlich von der Antwort ab.

**Der Basislevel Ihres Sprechens soll ruhig und gelassen sein.** Wer sich aus der Ruhe bringen läßt, ist im Nachteil. Setzen Sie Emotionen kontrolliert ein. Zeigen Sie Emotionen, wenn der Partner es erwartet, aber nicht zu stark. Setzen Sie Ihren emotionalen Ausdruck nach Gründen ein. Das heißt, besetzen Sie Ihre Thesen und Begründungen produktiv mit Emotionen.

Argumentieren Sie niemals aus Emotionen, ohne daß der Gesprächspartner zuvor Gründe dafür von Ihnen genannt bekommen hat. 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 Ihr Partner.

**Suchen Sie den Blickkontakt.** Schauen Sie Ihren Partner an, wenn er spricht. Sprechen Sie selbst, dann sollten Sie langen Blickkontakt vermeiden (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 Ihre Augenhöhe (also auch nicht nach oben schauen; das kann arrogant, gelangweilt wirken).

**Beobachten Sie genau die Reaktionen Ihres Partners.** Mimik und Gestik verraten Ihnen Zustimmung, Ablehnung, Unmut, Interesse des Partners.

Nehmen Sie Unsicherheits-, Unmuts- oder Ablehnungsausdrücke beim Partner wahr, ändern Sie sofort Ihre Strategie (versuchen Sie erneut ein Sympathiefeld aufzubauen, wechseln Sie vorläufig das Thema, stellen Sie Ihre Fragen verbindlicher, zeigen Sie gezielt Sympathie, Verständnis, Wohlwollen, betonen Sie Gemeinsamkeiten).

Lassen Sie sich keinesfalls von der Stimmungslage Ihres Partners anstecken. 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 Ihren Partner wiederholt mit Namen an.** Nicht übertreiben.

Die Namensansprache vor dem Satz oder der Darstellung weckt das Interesse Ihres Partners. Zentrale Punkte des Gesprächs sollten Sie so einleiten.

Der Partnername, in Parenthese gesetzt, wirkt verbindlich. Haben Sie Ihrem Partner Unangenehmes zu sagen oder erwarten Sie Abwehrreaktionen, sollten Sie direkte Namensnennung vermeiden (das steigert die Abwehr).

Verwenden Sie gezielt die den Partner einschließende Wir-Form, um ihn mit in Ihre Darstellung einzubinden. Sie können damit einen gewissen Solidaritätseffekt erzielen.

Vermeiden Sie - wenn möglich - den Partner ausschließende Wir-Formen, er fühlt sich sonst isoliert und reagiert aggressiv oder niedergeschlagen, wenn Sie ihm etwas Unangenehmes zu sagen haben.

Anders, wenn Sie etwas Angenehmes sagen: Dann wird der Partner sich als von einer Gruppe akzeptiert fühlen, die, wenn sie seine Zielgruppe ist, ihm stärkere Zustimmung "ablockt", als wenn Sie ihn in Ich-Form loben.

## DER GESPRÄCHSSCHLUSS

**Der Partner soll möglichst zufrieden aus dem Gespräch entlassen werden.** Also bringen Sie unangenehme Mitteilungen in die Gesprächsmitte und niemals am Ende. 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 das letzte Wort.** Das gilt für das eigentliche Gespräch. Fassen Sie jedoch - schon stehend - das Gesprächsergebnis (vor allem in seinen positiven Aspekten) in ein bis zwei kurzen Sätzen zusammen.

Hüten Sie sich vor abschließenden 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, unfair agierenden Partnern können Sie das Gespräch beenden, indem Sie

- aufstehen (und eventuell langsam zur Tür gehen),
- häufig auf die Uhr schauen,
- behaupten, einen anderen Termin wahrnehmen zu müssen,
- sich von Ihrer Sekretärin an einen dringenden Termin erinnern lassen,
- deutliche Zeichen von Unruhe, Unlust, Unaufmerksamkeit zeigen,
- mit anderer Arbeit beginnen,
- telefonieren (mit der Bitte, doch allein gelassen zu werden, da es sich um ein vertrauliches Gespräch handelt und das Wesentliche doch gesagt sei).

**Beim Abschied verfahren Sie ähnlich wie bei der Begrüßung.** Handschlag, Namensnennung. Der Abschied sollte im Regelfall etwas freundlicher ausfallen als die Begrüßung.

Vermeiden Sie, daß der Partner die Gesprächszusammenfassung unmittelbar vor dem Abschied (also im Stehen) bringt. Vermeiden Sie leere Floskeln. Zumeist genügt ein "Auf Wiedersehen". Formeln wie "Es hat mich gefreut, Sie kennenzulernen", sollten Sie nur verwenden, wenn Sie meinen, was Sie sagen.

Vereinbaren Sie gegebenenfalls den Termin für ein neues Gespräch, ein gemeinsames Treffen.

**Bei Gesprächen von Bedeutung machen Sie sich 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 gar ein Verhandlungsprotokoll) an und stellen 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.

## **DAS KREUZFEUER-INTERVIEW**

Eine Sonderform des Gespräches ist das Interview, in seiner härtesten Ausprägung das Kreuzfeuer-Interview. Unternehmer und Manager sollten die "Spielregeln" auch für solche Gespräche beherrschen. Denn in zunehmendem Maße müssen sie gegenüber der Öffentlichkeit Stellung zu Firmenproblemen oder gesellschaftspolitischen Fragen beziehen.

Wer im Kreuzfeuer-Interview bestehen will, muß - ob Interviewer oder Interviewter - die Regeln beider Seiten kennen.

### **Regeln für Interviewer**

**Ein Kreuzfeuer-Interview muß besonders sorgfältig vorbereitet werden.** Die Interviewtaktik ist genau festzulegen. Die Interviewer vereinbaren, daß sie - jeder für sich - einmal verbindlich, das andere Mal hart fragen. Oder: Die Interviewer vereinbaren eine Rollenverteilung; einer übernimmt eine aggressive, der andere eine beschwichtigende Rolle (Aggressor und Moderator).

Der Moderator eröffnet und beschließt das Interview. Er stellt freundliche und höfliche vom Befragten gern beantwortete Fragen.

Der Aggressor stellt unangenehme Fragen, Unterstellungsfragen, formuliert aggressionsfördernd und verletzt gezielt das "Revier" des Befragten. Sein Ziel ist es, den Befragten aus der Fassung zu bringen, um ihm Aussagen zu entlocken, die er in ausgeglichener Stimmungslage nach Inhalt und Form nicht so machen würde.

Wichtig ist in diesem Fall, daß die Fragen abwechselnd vom Aggressor und Moderator gestellt werden.

**Die Interviewer müssen beim Thema bleiben.** Sie dürfen keinesfalls jeder ihr eigenes Spielchen spielen. Sie müssen möglichst darauf achten, daß der Interviewte nicht selbst durch geschickte Beantwortung ihrer Fragen die Führung übernimmt.

Im Kreuzfeuer-Interview sind gut kaschierte Elemente unfaire Dialektik durchaus nicht verboten. Unfaire Fragen zur Person (Lebenswandel, Kompetenz) sind aber eher anzudeuten (etwa in Unterstellungsfragen) als hart zu formulieren.

Beliebt ist die Technik, einen unfairen Angriff vorzuschicken und dann eine interessante und vom Interviewten gern beantwortete Frage zu stellen. Nicht selten ist er froh, daß die Interviewer nicht bei dem ihm unangenehmen Thema bleiben und wird die letzte Frage beantworten. Der Zu-

hörer jedoch nimmt an, daß die unfair unterstellten Inhalte den Tatsachen entsprechen.

Niemals im unfairen Angriff zweimal auf dasselbe zurückkommen. Dann wird sich der Angegriffene mit ziemlicher Sicherheit verteidigen. Wohl aber ist es möglich, nach einiger Zeit die nicht zurückgewiesene unfaire Unterstellung aufzugreifen.

## **Regeln für den Interviewten**

**Der Interviewte darf sich durch nichts aus der Ruhe bringen lassen.** Er sollte die Tricks kennen, mit denen die Interviewer arbeiten, und sie in der Anwendung erkennen.

Er hüte sich davor, dem Moderator allzuviel zu vertrauen. Er sollte versuchen, die Fragen des Aggressors freundlich und ausführlich zu beantworten, die des Moderators dagegen barsch, kurz, lakonisch. Damit verunsichert er die Interviewer in ihrem Rollenverständnis.

Vorsicht ist jedoch geboten bei geschulten Interviewern, die diese Abwehr kennen und schnell die Rollen tauschen.

Der Interviewte achte sorgfältig auf alle Unterstellungen oder stillschweigend gemachten Voraussetzungen und weise sie zurück. Er vermeide sorgfältig, Emotionen zu zeigen. Er bleibe in Lautstärke und Sprechtempo zwischen den Interviewern.

Bei unklaren Fragen oder unangenehmen Fragen verwende er die Technik der Rückfrage ("Was wollen Sie eigentlich wissen?" - "Haben Sie die Frage so oder so gemeint?").

Wird das Interviewklima unbehebbar aggressiv, kann man auf Zeitgewinn spielen, indem man seine Antworten langatmig begründet, mit anderen Worten wiederholt, zuerst die besondere Wichtigkeit der Frage betont und ihre Bedeutung würdigt und begründet. Dies ist ein besonders wirksamer Akt der Verschleppung, da sie vor der Antwort liegt und dem Befragten Zeit läßt, sich eine Antwort zu überlegen, die jetzt gar nicht mehr genau zur Frage passen muß, da man den Fragepunkt durch die vorhergehenden Ausführungen verschieben kann. Diese Technik muß trainiert werden!

Lassen Sie sich niemals vom Fragenden unterbrechen. Fahren Sie, vor allem bei der Abwehr unfairen Angriffe, nach einer Unterbrechung an genau der Stelle fort, an der man Sie unterbrochen hat.

Der Interviewte achte besonders auf ausgewogene Mimik und Gestik. Blicke zu Boden, verkrampfte Hände, verkrampftes Sitzen ist sofort abzustellen, wenn man es bemerkt. Um es zu bemerken, muß man jedoch gewohnt sein, seinen körperlichen Ausdruck schon in gewöhnlichen Gesprächen zu kontrollieren. Entkrampfung muß trainiert werden!

Besonders alle nicht gewollten Verlegenheits-, Unterlegenheits-, Unsicherheits-Ausdrucksformen sind zu vermeiden (Finger am Mund, Kopfkratzen, Fingertrommeln, unruhiger Blick, stammelndes Sprechen, unruhiger Sitz, untergeschlagene Arme, Wippen der Beine, fahrige Bewegungen). Man kann sie jedoch einsetzen, um den Fragenden einen falschen Eindruck von der eigenen Stimmung zu vermitteln. "Unwahrer Ausdruck" muß trainiert werden!

**Der Interviewte schenke dem Befragungsschluß besondere Beachtung.** Die Schlußantwort muß besonders vorsichtig und ausgewogen formuliert werden. Von ihr hängt weitgehend der Gesamteindruck ab, den man auf die Interviewer, das zuhörende Publikum oder die Leser des Interviews macht.

Man achte vor allem auf eine eventuelle Zusammenfassung des Interviews durch einen der Befrager. Man unterbreche sofort, wenn etwas falsch akzentuiert, dargestellt, behauptet wird. Man lasse sich niemals etwas unterschieben, was man nicht so gesagt oder gemeint hat.

Nach: R. Lay