

Lernsituationen für das Lernfeld

Gesprächssituationen gestalten

Arbeitsbuch mit Lernarrangements
zur Förderung der Kommunikationskompetenz

1. Auflage

Bestellnummer 532



1. Auflage 2016
Copyright © 2016

by SOL-Verlag GmbH, Düsseldorf

ISBN 978-3-942264-53-2 – Bestellnummer 532

Pädagogisches Konzept:
Ulrike Brämer

Text:
Ulrike Brämer/Bärbel Bach

Druck:
Caritas Werkstätten, St. Anna, 56766 Ulmen

www.sol-verlag.de
info@sol-verlag.de

Hinweis zu § 52a UrhG: Weder das Werk noch seine Teile dürfen ohne Einwilligung des Verlages eingescannt und in ein Netzwerk eingestellt werden. Dies gilt auch für die Intranets von Schulen, Lernplattformen und sonstigen Bildungseinrichtungen.

Handhabung des Arbeitsbuches

Lern-situati-on	Das Arbeitsbuch enthält eine Lernsituation, in denen Sie Ihre berufliche Handlungskompetenz für Gesprächsgespräche erwerben. Die Lernsituation beinhaltet mehrere berufstypische Lernaufgaben.
Warm-up	Die Lernsituation startet mit einem Warm-up. Ihr bestehendes Wissen wird abgerufen. Sie erhalten dadurch schnell einen Überblick, welches Vorwissen Sie aktivieren müssen, um den Lernstoff möglichst effizient zu bearbeiten. Sie integrieren somit leichter neue Informationen in bestehendes Wissen.
Lernarrangement	Zu Beginn jeder Lernaufgabe steht eine authentische Situation, die Sie zunächst lesen und anschließend in eigenen Worten konkretisieren.
	Aus der Situation heraus bilden Sie eine Leitfrage , an der Sie sich beim Erledigen des Arbeitsauftrags orientieren sollten. Bei der abschließenden Präsentation ist die Leitfrage ausführlich zu beantworten.
	Aus der Situation heraus, bilden Sie eine Leitfrage , an der Sie sich beim Erledigen des Arbeitsauftrages orientieren sollten. Bei der abschließenden Präsentation ist die Leitfrage ausführlich zu beantworten.
	Der Arbeitsauftrag ist methodisch nach dem Modell der vollständigen Handlung (informieren – planen – entscheiden – ausführen – kontrollieren – auswerten) konzipiert.
	<p>Sie werden an die systematische Informationsbeschaffung und -verarbeitung herangeführt. Zu allen schattierten Begriffen informieren Sie sich. Sie suchen über den Index (Schlagwortverzeichnis) nach Informationen in den integrierten Manualen (Theorieteil, Methoden, TV-Funktionen).</p> <p>Nachdem Sie neue Informationen erhalten und sich gedanklich damit auseinandergesetzt haben (Ich-Phase), tauschen Sie sich kooperativ aus, planen verschiedene Umsetzungskonzepte und entscheiden sich für einen Lösungsweg (Du-Phase). In der Regel führen Sie Aktionen alleine aus (Ich-Phase) und kontrollieren mit einem Partner die Umsetzung Ihres Lösungsansatzes (Du-Phase).</p> <p>Im Plenum kontrollieren Sie Ihr Handlungsprodukt und werten Ihren Lernprozess aus. Hier soll nun konstruktiv das erarbeitete Produkt oder der Vortrag beurteilt werden (Wir-Phase). Nach der Präsentation eines oder mehrerer Handlungsprodukte sollten Sie dann ggf. Ihr eigenes Handlungsprodukt optimieren bzw. die eigenen Schlüsse daraus ziehen (Ich-Phase).</p> <p>In vielen Lernaufgaben werden bzw. können die Handlungsprodukte mit dem PC erstellt werden. Je nach Gegebenheit der Schule ist es durchaus möglich, zunächst in der Schule einen Entwurf zu gestalten und anschließend zu Hause das Ergebnis am PC zu übertragen bzw.</p>
Reflexion	In den letzten Lernaufgaben der Lernsituationen reflektieren Sie schriftlich Ihren Lernzuwachs. Einerseits setzen Sie sich noch einmal intensiv mit fachlichen Inhalten auseinander, und andererseits reflektieren Sie Ihren Lernprozess.
Manual	Zur Unterstützung des eigenständigen Lernens stehen Ihnen in den Manualen Informationen zur Bewältigung der Arbeitsaufträge zur Verfügung.



Recherchieren



Vorwort

Mit dieser Lernsituation machen Sie sich fit für die verschiedensten Arten von Geschäftsgesprächen.

Mithilfe der Lernaufgaben erledigen Sie typische Geschäftssituationen, um sich für Ihren Ausbildungsberuf zu qualifizieren. Sie erstellen ein Skript zu Gesprächstechniken und Leitfaden zu interkulturellen Gesprächen, entwerfen einen Kriterienkatalog zu kundenorientierten Beratungsgesprächen, üben sich in szenischen Spielen zu Reklamations bzw. Beschwerdegesprächen.

In der berufsbezogenen Lernsituation erwerben Sie durch die eigenverantwortliche Bearbeitung der Aufgaben nicht nur Fachkompetenz, sondern wenden mithilfe der erreichten Sozial-, Kommunikations-, Handlungs- oder Selbstkompetenz gezielt Lern- und Arbeitsstrategien an. Lern- und Arbeitsstrategien sind z. B. das Verarbeiten von Informationen, die Motivation und Konzentration über einen längeren Zeitraum, der Umgang mit der Zeit, das Arbeiten und Lernen in Gruppen, das Präsentieren, die Selbstkontrolle/-reflexion.

Sie führen in jeder Lernaufgabe zur Lösung der Lernsituation eine vollständige Handlung durch und erstellen ein Handlungsprodukt bzw. üben sich in Gesprächssituationen. Eine vollständige Handlung bedeutet, dass Sie sich zur Lösung einer beruflichen Situation oder eines Problems erst einmal fachlich informieren, dann die weitere Vorgehensweise planen – allein, mit einem Partner oder in der Gruppe –, eine Entscheidung treffen, wie Sie die Situation lösen werden. Dann erstellen Sie Ihr Handlungsprodukt, präsentieren es und reflektieren es – selbst, in der Gruppe oder im Plenum. Sie haben dabei immer einen Handlungsspielraum, den Sie zur Entfaltung Ihrer Kreativität benötigen und um Ihre Persönlichkeit weiterzuentwickeln.

Aufbau der Lernsituationen

Die Lernsituation ist nach folgendem Schema aufgebaut. Zu Beginn finden Sie einen Überblick über die zu erreichenden Kompetenzen, Inhalte, Handlungsprodukte für das Portfolio und einen ungefähren Zeitansatz. Die Lernsituation beginnt mit einem Warm-up. Im Plenumsgespräch wird bekanntes Fachwissen abgerufen. Die Lernaufgaben beginnen zunächst mit einem berufsorientierten Einstiegsszenario, aus welchem sich eine Leitfrage ergibt. In dem anschließenden Arbeitsauftrag werden kooperativ die Phasen Informieren – Planen – Entscheiden – Durchführen – Präsentieren und Reflektieren durchlaufen.

In der Informationsphase erarbeiten Sie sich mithilfe der entsprechenden Theorie neues Fachwissen, in der Planungs- und Entscheidungsphase überlegen Sie sich Wege, um die Aufgabenstellung zu lösen, in der Durchführungsphase fertigen Sie das Handlungsprodukt. In der Präsentationsphase stellen Sie das Handlungsprodukt mit Ihrem neu erworbenen Fachwissen vor. Ihre Mitschüler werden Ihre Präsentation mithilfe von Bewertungskriterien besprechen und beurteilen. Ihre Lehrkraft lenkt die Besprechung durch anregende Impulse; falls Fehler, Lücken oder Unstimmigkeiten auftreten, steht sie Ihnen hilfreich zur Seite.

Durch die Vielfalt der unterschiedlichen Handlungsprodukte innerhalb Ihrer Klasse erhalten Sie neue Ideen und Anregungen. Dadurch werden Sie inspiriert, Ihre eigenen Ergebnisse zu optimieren. Sammeln Sie Ihre Handlungsprodukte in einer sogenannten Portfolio-Mappe bzw. speichern Sie Ihre Handlungsprodukte systematisch nach Lernfeldern – Lernsituationen – Lernaufgaben in eine Ordnerstruktur ab.

Damit haben Sie die Umsetzung der fachlichen Themen auf eine kaufmännische Handlung festgehalten. Wichtig für den Lernprozess ist es aber auch, über den Lernprozess nachzudenken. Dazu werden Sie im letzten Arbeitsauftrag aufgefordert. Sie reflektieren schriftlich Ihren Lernzuwachs. Hier fassen Sie noch einmal die Weiterentwicklung der Fachkompetenz zusammen und äußern sich umfangreich über den vergangenen Lernprozess, Lernbehinderungen und zukünftige Ziele. Durch diese intensive Auseinandersetzung mit dem Lernstoff erfolgt eine weitere Steigerung bzw. Verinnerlichung des Lernzuwachses.

Die Ergebnisse heften Sie in Ihrer Portfolio-Mappe ab. Sie eignen sich sehr gut um mit Ihrer Lehrkraft ein Gespräch zu führen, ob Ihre Selbsteinschätzung mit der Fremdeinschätzung übereinstimmt. Ebenso können Sie bei späteren Vorbereitungen auf Prüfungen oder im Berufsalltag auf Ihre Dokumentation zurückgreifen.

Wir hoffen, dass Sie mit dem Arbeitsbuch Ihre berufsbezogenen Kompetenzen und Ihr eigenständiges Lernen entwickeln, viel Spaß bei der Arbeit haben und durch die regelmäßigen Partner- und Gruppenarbeiten Ihre Sozialkompetenz gestärkt wird.

Viel Erfolg

Ulrike Brämer und Bärbel Bach

März 2016

1. Lernaufgabe	2
Welche Gesprächstechniken benötigen Sie für eine zielführende Kommunikation?	2
2. Lernaufgabe	3
Wie führen Sie kundenorientierte Beratungsgespräche durch?	3
3. Lernaufgabe	5
Wie begegnen Sie Kunden aus fremden Ländern stilvoller und professionell und kommunizieren mit ihnen gewandt in fremder Sprache?	5
4. Lernaufgabe	6
Wie verhalten Sie sich kundenorientiert in einem Beschwerde- oder Reklamationsgespräch?	6
5. Lernaufgabe	7
Was beinhaltet ein Nachschlagewerk „Umgang mit Kunden in Konfliktsituationen“?	7
6. Lernaufgabe – Reflexion des Lernzuwachses	8
Wie gestalten Sie betriebliche Gesprächssituationen, um angemessen und sachgerecht mit Geschäftspartnern zu verhandeln?	8
Manual – Gesprächssituationen gestalten	9
Grundlagen der Kommunikation (LA 1)	9
Gesprächssituationen	9
Atmosphäre	10
Gesprächsführung	10
Gesprächsebenen	10
Kommunikationsmodell	11
Kommunikationsarten	12
Kommunikationstechniken	14
Fragetechniken	14
Beratungsgespräch (LA 2)	16
Betriebsinterne Besonderheiten	16
Gesprächstypen	16
Gesprächsstruktur	18
Gesprächssituationen beurteilen	20
Gespräche führen (LA 3)	21
Betriebliche Regeln	21
Rechtliche Regeln	21
Interkulturelle Besonderheiten	21
Gespräche in einer Fremdsprache führen	23
Beschwerdemanagement (LA 4)	25
Umgang mit dem Kunden	25
Bedürfnisse des Kunden	25
Instrumente für das Beschwerdemanagement	26
Argumentationstechniken	26
Konfliktursachen (LA 4 und LA 5)	27
Konfliktbewältigung	27
Literaturverzeichnis	29
Index	30

Arbeitsplan

Kompetenzen	<ul style="list-style-type: none">• Anforderungen an Beratungs-, Reklamations- bzw. Beschwerdegesprächen definieren• Sachverhalte verständlich erklären und empathisch auf den Geschäftspartner reagieren• Rechtliche, betriebliche und interkulturelle Besonderheiten in Gesprächssituationen berücksichtigen• Passende Fragetechniken anwenden• Gesprächssituationen in englischer Sprache bewältigen• Gespräche mit Win-win-Strategie für Betrieb und Geschäftspartner führen• Gespräche beurteilen
Inhalte	<ul style="list-style-type: none">• Gesprächssituationen (Beratung, Reklamation, Beschwerde)• Kommunikationsmodell• Kommunikations- und Fragetechniken• Gesprächstypen• Interkulturelle Besonderheiten• Beschwerdemanagement
Portfolio	<ul style="list-style-type: none">• Skript über Gesprächstechniken• Kriterienkatalog zu kundenorientierten Beratungsgesprächen• Leitfaden zu interkulturellen Gesprächen• Rollenkarten zum Reklamationsgespräch• Rollenkarten zu einem Beschwerdegespräch
Zeit	Ca. 40 Stunden

Warm-up

Was verbinden Sie gedanklich mit diesem Bild?





1. Lernaufgabe

Mittlerweile befinden Sie sich im zweiten Ausbildungsjahr bei Büromöbel Hauser & Schulte GmbH. Frau Kreuzer, Leiterin der Personalabteilung möchte, dass Sie selbstsicherer in formellen Beratungs- bzw. Beschwerde-/Reklamationsgesprächen werden. Dazu schickt sie Sie und zwei weitere Kollegen auf eine zweitägige externe Schulung zur Consult Office GbR. Damit die Schulung von Anfang an effektiv verlaufen kann, hat Consult Office für den ersten Tag bereits Schulungsmaterial an die angemeldeten Unternehmen versandt, um die Teilnehmer über die Grundlagen der Kommunikation auf einen Stand zu bringen.

Frau Kreuzer beauftragt Sie, die Schulungsmaterialien zu bearbeiten und ein strukturiertes Skript „Gesprächstechniken“ zu erstellen und nächste Woche ihr und den zwei Kollegen vorzustellen.

Welche Gesprächstechniken benötigen Sie für eine zielführende Kommunikation?



Arbeitsauftrag

Stammgruppenarbeit

1. **Informieren** Sie sich im Manual über die **Grundlagen der Kommunikation**.
2. **Teilen** Sie sich die Themen A = Gesprächssituationen, B = Kommunikationsmodell/-arten, C = Kommunikationstechniken, D = Fragetechniken.
3. **Erschließen** Sie in Einzelarbeit Ihr Thema.
4. **Schicken** Sie Ihre Stammgruppenmitglieder in die jeweilige Expertengruppe.

Expertengruppenarbeit

5. **Erklären** Sie sich gegenseitig Ihr Thema und beantworten Sie evtl. Fragen.
6. **Strukturieren** Sie Ihr Thema.
7. **Erstellen** Sie für Ihr Thema eine Übungsaufgabe, mit der Sie erkennen können, ob Ihre Stammgruppe die Inhalte verstanden hat.

Stammgruppenarbeit

8. **Geben** Sie Ihr Wissen verantwortungsbewusst an Ihre Teammitglieder weiter.
9. **Kontrollieren** Sie mithilfe Ihrer Übungsaufgabe, ob Ihre Teammitglieder das Thema verstanden haben.

Einzelarbeit

10. **Erstellen** Sie ein aussagekräftiges Skript für Frau Kreuzer über die Grundlagen der Kommunikation und binden Sie zu jedem Thema eine Übungsaufgabe mit ein.
11. **Bereiten** Sie sich auf ein Kurzstatement (Vortrag hat einen informellen Charakter) vor, so dass Sie auch evtl. Fragen beantworten können.

Plenum

12. **Halten** Sie Ihr Kurzstatement vor Frau Kreuzer sowie Ihren beiden Kollegen.
13. **Führen** Sie die Übungsaufgaben mit dem Plenum durch.
14. **Geben** Sie dem Akteur ein konstruktives Feedback.

Blitzlicht (Reihungsgesprächsrunde)

Jeder äußert sich mit einem persönlichen Kommentar – Wiederholungen und Kritik sind nicht zulässig

15. **Beantworten** Sie ausführlich die Leitfrage.

2. Lernaufgabe

Gut vorbereitet erwarten Sie am ersten Tag der Schulung praktische Übungen zur Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung erfolgreicher kundenorientierter Beratungsgespräche. Die Kommunikationstechniken, die Sie bereits erarbeitet haben, setzt das Schulungsunternehmen voraus. Sie sind froh, dass Sie sich mit dem Skript „Gesprächstechniken“ gut auseinandergesetzt haben.

Gleich nach der Begrüßung betont der Referent Herr Waldeck, dass bei Beratungsgesprächen immer betriebsinterne Besonderheiten, aber auch die verschiedenen Gesprächstypen beachtet werden müssen. Sie sollen mit Ihren Kollegen in einer Gruppe arbeiten. Als mögliche Themen gibt Herr Waldeck Ihnen: Beratung über eine Dienst- bzw. Serviceleistung oder ein Produkt.



Wie führen Sie kundenorientierte Beratungsgespräche durch?

Arbeitsauftrag

Einzelarbeit

1. **Erschließen** Sie sich im Manual das Thema **Beratungsgespräch** mit den Abschnitten Betriebsinterne Besonderheiten, Gesprächstypen und Gesprächssituationen beurteilen.



Dreiergruppe

2. **Tauschen** Sie sich über die betriebsinternen Besonderheiten (u. a. Dokumentation der Gesprächsergebnisse, Bindungsfristen für Abschlüsse) in Ihrem Betrieb aus. Finden Sie Beispiele aus Ihrem Umfeld zu den verschiedenen Gesprächstypen.
3. **Wählen** Sie ein Beratungsthema aus dem Bereich „Büromöbel“ aus.
4. **Teilen** Sie sich die Phasen des Beratungsgesprächs (Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung) auf und erstellen Sie jeweils einen Kriterienkatalog. Berücksichtigen Sie alle bisher behandelten Themen.
5. **Besprechen** Sie die gefundenen Kriterien und erstellen Sie einen gemeinsamen Katalog.

Partnerarbeit

6. **Bereiten** Sie ein Beratungsgespräch aus dem Bereich „Büromöbel“ vor. Bestimmen Sie, welche Ziele Sie mit diesem Gespräch erreichen möchten und welcher Gesprächstyp Ihr Geschäftspartner ist. Entwerfen Sie für beide Parteien das Gespräch und halten es schriftlich fest. Stellen Sie Ihre betriebsinternen Besonderheiten gegenüber dem Kunden heraus. Achten Sie immer auf eine gute Ausdrucksweise, einen strukturierten Aufbau und Verwendung der Fachsprache.
7. **Üben** Sie Ihr Beratungsgespräch als szenisches Spiel. Achten Sie auf eine positive Gesprächsatmosphäre.

Plenum

8. **Führen** Sie das Beratungsgespräch durch und lassen Sie sich mithilfe des Kriterienkataloges ein konstruktives Feedback geben.
9. **Lernen** Sie aus der konstruktiven Kritik – überarbeiten Sie Ihr Beratungsgespräch.
10. **Bestimmen** Sie eine zweite Gruppe, die ihr Beratungsgespräch durchführt.
11. **Üben** Sie konstruktive Kritik. (Nachbereitung des Beratungsgesprächs)

Gesprächsrunde

12. **Beantworten** Sie ausführlich die Leitfrage.

3. Lernaufgabe



Der erste Tag der Schulung ist gut gelaufen. Nun beginnt der zweite Seminartag. Herr Waldeck betont, dass es heute darauf ankommen wird, Beratungsgespräche auch in fremder Sprache durchführen zu können. Dabei sollen Sie auch auf interkulturelle Besonderheiten eingehen. Im Rahmen der Globalisierung wird nämlich die Kompetenz der mündlichen Ausdrucksfähigkeit in fremder Sprache sowie das sichere Umgehen mit fremden Kulturen immer wichtiger.

Wie begegnen Sie Kunden aus fremden Ländern stilvoller und professionell und kommunizieren mit ihnen gewandt in fremder Sprache?

Wie begegnen Sie Kunden aus fremden Ländern stilvoller und professionell und kommunizieren mit ihnen gewandt in fremder Sprache?

Arbeitsauftrag



Einzelarbeit (evtl. Hausaufgabe)

1. **Erschließen** Sie das Thema **Gespräche führen**.
2. **Erstellen** Sie einen Leitfaden, der Ihnen bei der Bewältigung von Gesprächen in fremder Sprache und mit fremden Kulturen helfen soll.
3. **Formulieren** Sie für vier verschiedene Nationalitäten Aussagen (zwei korrekte und zwei falsche).

Partnerarbeit

4. **Stellen** Sie sich gegenseitig die Leitfäden vor und diskutieren Sie über die Behauptungen Ihres Partners.
5. **Kreieren** Sie zwei szenische Spiele mithilfe Ihres Leitfadens für Kunden unterschiedlicher Nationalitäten. Zum einen wünscht ein englischsprachiger Kunde in Ihrem Ausbildungsbetrieb ein persönliches Beratungsgespräch, zum anderen rufen Sie einen englischsprachigen Kunden (Auslandsgespräch) zurück. Beide Male soll das Beratungsthema aus dem Bereich „Büromöbel“ sein.
6. **Üben** Sie Ihre Gespräche ein. Achten Sie auf korrekte Redewendungen und nutzen Sie Ihre erworbenen Kenntnisse zur nonverbalen Kommunikation. Zeigen Sie deutlich, dass Sie aktiv zuhören und gezielte Fragen stellen, um die Wünsche, Emotionen und Interessen der Geschäftspartner zu erfahren.

Plenum

7. **Führen** Sie Ihre szenischen Spiele vor und lassen Sie sich mithilfe des Leitfadens ein Feedback geben. Korrigieren Sie ggf. den englischsprachigen Ausdruck.

Gesprächsrunde

8. **Beantworten** Sie ausführlich die Leitfrage.



4. Lernaufgabe

Die externe Fortbildung ist für Sie erfolgreich verlaufen und Sie gehen nun wieder Ihrer alltäglichen Arbeit bei Büromöbel Hauser & Schulte GmbH nach. Gut geschult führen Sie die Beratungsgespräche in Ihrer Firma gerne und zur Zufriedenheit Ihrer Vorgesetzten durch. Deshalb beauftragt Sie Frau Kreuzer, nun auch Beschwerde- und Reklamationsgespräche in Zukunft zu bewältigen.

Wie verhalten Sie sich kundenorientiert in einem Beschwerde- oder Reklamationsgespräch?



Arbeitsauftrag

Viererguppe

1. **Erschließen** Sie arbeitsteilig das umfangreiche Thema **Beschwerdemanagement**.
2. **Beantworten** Sie untereinander evtl. aufkommende Fragen und erzählen Sie sich von bereits erlebten Reklamations- bzw. Beschwerdegesprächen in Ihrem Ausbildungsbetrieb.
3. **Suchen** Sie weitere Beispiele für alle Argumentationstechniken, um mehr Sicherheit in Konfliktgesprächen zu erlangen.

Tandem (Klasse zeigt zur Hälfte ein Reklamationsgespräch bzw. Beschwerdegespräch)

4. **Erstellen** Sie eine Checkliste mit folgenden Schwerpunkten:
 - Überprüfen des Sachverhalts mit allen erforderlichen Unterlagen, z. B. Lieferschein, Bestellung, Auftragsbestätigung,
 - Fragetechnik, die Ihnen bei der Bewältigung von Reklamations- bzw. Beschwerdegesprächen helfen soll. Nutzen Sie alle bisher erstellten Materialien.
5. **Kreieren** Sie ein Rollenspiel für ein Reklamations- bzw. Beschwerdegespräch aus dem Bereich „Büromöbel“. Rolle 1: Ein aufgebrachter Kunde hat eine Reklamation (Beschwerde); Rolle 2: Kundenberater nimmt die Reklamation (Beschwerde) entgegen, zeigt Empathie und bietet Lösungsmöglichkeiten an. Dabei behalten Sie immer das Ziel einer Win-win-Situation im Auge.

Beschriften Sie dazu Medienkarten in unterschiedlichen Farben für beide Rollen.

6. **Bereiten** Sie das Rollenspiel vor, indem Sie ein paar Requisiten (Hut, Schlips, Sakko, Brille...) bereitlegen, um wirklich in die Rolle hineinschlüpfen zu können.

Viererguppe (gleiche Gesprächssituation)

7. **Stellen** Sie sich Ihre Rollenspiele vor.
8. **Wählen** Sie das geeignetste aus bzw. optimieren Sie die Rollenkarten.
9. **Bestimmen** Sie je zwei Teammitglieder für Rolle 1 und Rolle 2.
10. **Üben** Sie Ihr Rollenspiel so, dass einer das Gespräch führt und der andere ggf. bei Unsicherheiten unterstützt.

11. **Wechseln** Sie mehrmals die Rollen und Partner, üben Sie konstruktive Kritik.

Plenum (Losverfahren)

12. **Führen** Sie Ihr Rollenspiel vor und lassen Sie sich mithilfe der Checkliste ein Feedback geben.

Gesprächsrunde

13. **Beantworten** Sie ausführlich die Leitfrage. Formulieren Sie Verbesserungsvorschläge für zukünftige Konfliktgespräche.

5. Lernaufgabe

Es fällt Ihnen zunehmend leichter, Beschwerde- und Reklamationsgespräche zur Zufriedenheit der Kunden und des Betriebes zu führen. Sie bewahren sogar Haltung bei schwierigen Kunden bzw. unberechtigten Reklamationen und nehmen unangemessene Rückmeldungen von Kunden nicht persönlich. Deshalb gibt Frau Kreuzer Ihnen den Auftrag, einen Leitfaden/Nachschlagewerk für den Umgang mit Kunden in Konfliktsituationen zu erstellen. Dieses Werk soll ins Intranet gestellt werden und somit für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Hilfestellung dienen.



Was beinhaltet ein Nachschlagewerk „Umgang mit Kunden in Konfliktsituationen“?



Arbeitsauftrag

Partnerarbeit

1. **Erschließen** Sie nochmals die Themen **Konfliktursachen und Konfliktbewältigung** und sammeln Sie dabei Kriterien und Stichworte, die Sie in Ihr Nachschlagewerk aufnehmen wollen.
2. **Erstellen** Sie Ihr Nachschlagewerk für das Intranet. Es unterstützt alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, in Konfliktgesprächen angemessen und zielorientiert auf die verschiedenen Gesprächspartner zu reagieren.

Viererguppe

3. **Vergleichen** Sie Ihre Produkte. Nehmen Sie ggf. Ergänzungen oder Korrekturen vor.

Plenum

4. **Präsentieren** Sie Ihr Ergebnis.
5. **Geben** Sie sich untereinander konstruktive Feedbacks.

Blitzlicht

6. **Beantworten** Sie ausführlich die Leitfrage. Formulieren Sie einen persönlichen Vorsatz, den Sie in Zukunft bei Konfliktgesprächen beachten werden.



6 Lernaufgabe – Reflexion des Lernzuwachses

Die Lernsituation ist abgeschlossen und nun möchten Sie in Ihrem persönlichen Entwicklungsportfolio (Handlungsprodukte und Reflexionen) Ihren derzeitigen Lernzuwachs reflektieren. Dazu setzen Sie sich mit erarbeiteten Kerninhalten auseinander:

- ⇒ Gesprächssituationen (Beratung, Reklamation, Beschwerde)
- ⇒ Kommunikationsmodell
- ⇒ Kommunikations- und Fragetechniken
- ⇒ Gesprächstypen
- ⇒ Interkulturelle Besonderheiten
- ⇒ Beschwerdemanagement

Wie gestalten Sie betriebliche Gesprächssituationen, um angemessen und sachgerecht mit Geschäftspartnern zu verhandeln?

Arbeitsauftrag

Einzelarbeit

1. **Äußern** Sie sich aus den in der vergangenen Lernsituation gemachten Erfahrungen zu den einzelnen Kerninhalten. Nehmen Sie Ihre erstellten Handlungsprodukte zu Hilfe (Gesprächsleitfaden, Rollkarten, ...).
2. **Geben** Sie in der Einleitung wieder, womit Sie sich in dieser Lernsituation beschäftigt haben. **Stellen** Sie im Hauptteil Ihre Lernerfolge, -wege und -probleme dar.
3. Orientieren Sie sich an den unten aufgeführten Inhaltskategorien für Ihr Kompetenzportfolio, ziehen Sie am Schluss ein Fazit und stecken Sie sich neue Ziele.
4. **Gestalten** Sie Ihr Portfolio leserfreundlich, indem Sie Name, Datum ... in die Kopfzeile eintragen, Ihre Gedanken in Abschnitte gliedern und mit Abschnittsüberschriften versehen.

Jour fixe (Beratungsgespräch mit Lehrkraft)

5. **Erläutern** Sie anhand des Portfolios Ihre fachliche und persönliche Entwicklung.

Inhaltskategorien für Ihr Kompetenz-Portfolio

Ihre fachliche Weiterentwicklung: *Ich habe die Verhaltensregeln im Team angewandt. Ich habe den Nutzen eines Zeitplans erkannt und eingesetzt ...*

Ihre persönlichen Erfahrungen, Erlebnisse und Einsichten: *Ich habe gemerkt, dass es mit Geduld besser geht. Es fällt mir leichter, wenn ich mir Notizen mache.*

Ihre (Lern-)Aktivitäten bzw. Lernstrategien/Arbeitsmethoden: *Ich habe meine Konzentration gestärkt, durch ... Ich erschließe neue Textinhalte, indem ich ... Ich strukturierte meine Gedanken zunächst ...*

Empfundene Behinderung des Lernens: *In der Gruppe herrschte Verwirrung, weil ...*

Wertungen, emotionale Äußerungen: *Besonders gefallen hat mir: ... Heute war mir alles zu viel.*

Schildern Sie innere Zustände wie Irritationen, Erleichterung, Spannungserleben etc.: *Ich fühlte mich unter Druck gesetzt, weil ... Erleichtert fühlte ich mich nach der Präsentation, weil meine Lehrkraft ...*

Resultierende Hoffnungen, Erwartungen, Wünsche, Vorhaben: *Ich wünsche mir, dass ich mehr Sicherheit in ... erlange. Ich nehme mir vor, ... Jetzt bin ich gespannt, ...*

(Winter 2004, S. 259)

Grundlagen der Kommunikation (LA 1)

Im beruflichen Alltag ergeben sich vielfältige Gesprächssituationen mit Kunden und Lieferanten. Einerseits beraten Sie Kunden und andererseits müssen Sie auf Beschwerden oder Reklamationen korrekt reagieren.

Gesprächssituationen

Beratung

Der Kunde wünscht bei der Büromöbel Hauser & Schulte GmbH eine intensive Beratung zu einer ergonomischen Büroeinrichtung. Er möchte die Vor- und Nachteile der einzelnen Produkte erläutert haben.

Beschwerde

Ein Kunde beschwert sich formlos über einen bestimmten Zustand. Dies kann z. B. bei einem Verkaufsgespräch sein, wenn der Verkäufer sich zwischendurch mit dem Kollegen unterhält, statt sich um Sie zu kümmern. Oder wenn Sie eine mürrische Verkäuferin bedient, die brummig ist, weil Sie sich mehrere Artikel ansehen möchten.

Reklamation

Ein Kunde erhält einen Büroschrank (Ware) oder eine Reparatur am Rollcontainer (Dienstleistung), die einen Mangel aufweist. Er möchte möglichst schnell eine zufriedenstellende Antwort.

Reaktionen

Diese verschiedenen Gesprächssituationen verlangen alle ein strukturiertes Vorgehen, überlegte Reaktionen und viel Empathie. Das ist einfacher gesagt als getan, denn hierbei gibt es eine Menge zu beachten. Bei allen Gesprächen dürfen Sie das Gesprächsziel nicht aus den Augen verlieren.

Gesprächsziel

Bevor Sie in ein Gespräch hineingehen, sollten Sie sich um das gesetzte Ziel dieses Gespräches Gedanken machen. Sinnvoll ist es, sich diese Ziele zu notieren. Formulieren Sie Ihre Ziele dabei nach folgendem Muster:

Drei Regeln für das Formulieren von Zielen:

Beschreiben Sie präzise, was passieren soll, damit der Gesprächspartner sich das Ziel vorstellen kann:

- ☞ Mein Kollegin könnte mir auch mal etwas Arbeit abnehmen.
- ☞ Meine Kollegin wird ab nächstem Monat folgenden Arbeitsbereich übernehmen.

Festlegen eines Kriteriums, anhand dessen man entscheiden kann, ob das Ziel erreicht wurde.

- ☞ Der neue Azubi soll seine Arbeit gründlicher machen.
- ☞ Der neue Azubi soll ab Dienstag an jedem Morgen zunächst den Warenbestand kontrollieren.

Benennen eines Zeitrahmens, innerhalb dessen das Ziel erreicht sein soll.

- ☞ Wir sollten endlich das Problem mit der Marketing-Abteilung klären.
- ☞ Bis zum Ersten des nächsten Monats soll der Werbeplan festgelegt sein (vgl. Gehm 1994, S. 76):

Atmosphäre

Um die gesetzten Ziele während des Gesprächs nicht aus den Augen zu verlieren, ist die Raumgestaltung ein wichtiges Kriterium. Grundsätzlich gilt es, eine freundliche Atmosphäre zu schaffen.

Dazu gehört etwas Erfahrung, Fingerspitzengefühl und das Sich-Hineinversetzen in die andere Person, um seine Wünsche, aber auch seine möglichen Befürchtungen zu erkennen und die Situation dementsprechend zu gestalten (vgl. Zuschlag & Thielke 1998, S. 100).

Die Sitzordnung sollte gegenseitigen Blickkontakt ermöglichen, eventuell können Sie Tischkarten vorbereiten. Legen Sie zu Beginn klare Absprachen über die Gesprächsdauer fest, damit sich das Gespräch nicht unnötig ausdehnt. Das Gleiche gilt auch für das Festlegen von Pausen (vgl. Mitschka 2005, S. 50). Achten Sie auf die Auswahl eines hellen, ruhigen, gut durchlüfteten Konferenzraumes. Das Gespräch sollte nicht durch Telefonate oder fremde Zuhörer gestört werden. Beachten Sie auch, dass Hören und Sehen besser ist als nur Hören. Das bedeutet, dass Sie visualisierende Medien (z. B. Beamer, Tageslichtprojektor, Flipchart, Prospekte, Unterlagen) bei Ihrem Gespräch einsetzen sollten. Stellen Sie sicher, dass diese üblichen Medien vorhanden sind und auch einwandfrei funktionieren. Vielleicht wollen auch andere Gesprächsteilnehmer diese nutzen. Legen Sie auch Papier und Stifte bereit. Nicht zu unterschätzen beim Erfolg eines Gespräches ist die stilvolle Bewirtung. Meistens erinnern sich Besucher an winzige Details, durch die das Treffen in angenehmer Erinnerung bleibt. Je professioneller und stilvoller die Bewirtung der Geschäftspartner vorbereitet ist, umso besser für das Image Ihres Unternehmens. Stellen Sie ausreichend Kaffee, Tee, Säfte und Wasser zur Verfügung. Bei kurzen Gesprächen halten Sie Snacks, Obst und Fingerfood bereit, bei längeren Sitzungen bietet sich ein Essen in einem naheliegenden Restaurant an.

Gesprächsführung

Geben Sie den Anwesenden beispielsweise durch Fragen (**Fragetechnik**) die Gelegenheit mitzureden. Sammeln Sie vor Ihrem Gespräch aussagekräftige Argumente; beispielsweise eine Begründung, einen Beleg, einen Beweis, eine Entgegnung, eine Erklärung, eine Rechtfertigung. So können Sie Ihre Gesprächsteilnehmer von Ihrem Gesprächsziel überzeugen. Formulieren Sie Ihre Argumente sachbezogen, das bedeutet, überzeugen Sie Ihre Gesprächspartner mit Zahlen, Daten und Fakten (ZDF), belegen Sie die Argumente mit Statistiken, Studien oder Untersuchungsergebnissen, formulieren Sie plausibel und vernünftig. Eventuell können Sie auch historische Ereignisse oder Prognosen anführen.

Gesprächsebenen

Verstärken Sie Ihre Argumentation emotional, indem Sie eigene Gefühle einbringen. Sie sprechen dadurch Persönliches aus und können Ihre Zuhörer auf der menschlichen, emotionalen Gesprächsebene erreichen. Dies ist bei vielen Argumenten überzeugender. Sachbezogene Argumente können Sie mit emotionalen Argumenten, beispielsweise mit Hinweisen auf Sicherheit, Vertrauen, Gewissheit, Freude, Zuversicht, ergänzen.

Formulieren Sie zum Beispiel: „Ich bin stolz auf ...“, „Ich vertraue auf ...“ „Es gibt mir zu denken ...“ Schaffen Sie deshalb einen klugen Mix aus sachbezogenen und emotionalen Argumenten.

Eine hilfreiche Methode beim erfolgreichen Führen von Gesprächen ist die sogenannte Plus-Minus-Technik. Hierbei stellen Sie im Gespräch eventuellen Nachteilen auch die zahlreichen Vorteile gegenüber und umgekehrt. Das bedeutet also, dass Sie die Vorteile und Nachteile auflisten und derart wiedergeben, dass Ihre eigene Meinung überzeugt.

Kommunikationsmodell

Um erfolgreich zum Gesprächsziel zu kommen, ist es wichtig zu verstehen, wie die eigene Nachricht beim Gesprächspartner ankommt. Also wie sollte ich kommunizieren, um zum Ziel zu kommen.

Kommunikation ist ein Austausch von Nachrichten. Wir orientieren uns im Folgenden an dem Modell von Friedemann Schulz von Thun (vgl. Günther & Sperber 2008, S. 22).

Abb. 1: Die verschiedenen Aspekte einer Nachricht (nach Schulz von Thun)



Quelle: Günther & Sperber (2008, S. 24)

Eine Nachricht ist eine bedeutungshaltige Botschaft, die von jemandem ausgesandt (Sender) und von jemandem empfangen (Empfänger) wird. Die Nachricht kann aus Sprache, Schrift, Geste, Gesichtsausdruck und vielem mehr bestehen. Gesprochenes wird gehört, Geschriebenes wird gelesen, Berührungen werden gespürt usw. Laut dem österreichisch-amerikanischen Kommunikationswissenschaftler Paul Watzlawick (1921 – 2007) ist es unmöglich, nicht zu kommunizieren, das bedeutet, dass auch Schweiger Nachrichten senden! Die eigentliche Nachricht hat vier Aspekte (Sachinhalt, Beziehung, Selbstoffenbarung, Appell). Man nennt dies auch 4-Ohren-Modell:

Quelle: in Anlehnung an Schuhmann (2008, S. 47)



Abb. 2: 4-Ohren-Modell

Es ist so, als ob der Höher vier Ohren hätte und mit jedem etwas anderes hören kann. Entscheidend ist also, welches Ohr der Sprecher anpeilt, aber auch, welches der Hörer eingeschaltet hat.

Hier ein Beispiel zum Verdeutlichen:

Der Ausbildungsleiter sagt zu dem Auszubildenden: „Fahren Sie langsam mit dem Auto, wenn Sie die Ausgangspost zur Poststelle bringen.“

Sachinhalt	Es bedarf keiner Eile, die Post wezubringen.
Selbstoffenbarung	Der Ausbildungsleiter mag keine Raser.
Beziehung	Der Ausbildungsleiter sorgt sich um seinen Azubi.
Appell	Tun Sie etwas Bestimmtes.

Nachrichten sind also komplexe Informationspakete. Der Aspekt „Sachinhalt“ lässt sich relativ leicht verstehen, während Selbstoffenbarung, Beziehung und Appell oftmals missverstanden werden. Oft werden diese Aussagen emotional gedeutet und die Interpretationen können unvollständig oder ganz falsch sein. Vieles geht also vor beim Austausch von Nachrichten und vieles kann dabei auch schiefgehen. Bedenken Sie, dass Kommunikation nur dann erfolgreich ist, wenn die Nachricht auf allen vier Ebenen so verstanden wird, wie sie gemeint ist. Es ist nicht ausschlaggebend, was Sie **gemeint** haben! Viel wichtiger ist, was der andere **verstanden** hat!

Kommunikationsarten

In diesem Abschnitt werden die persönliche Kommunikation (Face-to-face-Kommunikation) und die fernmündliche Kommunikation näher beschrieben.

Face-to-face-Kommunikation

Es gibt verschiedene Arten der persönlichen Kommunikation, beispielsweise ein Informationsgespräch, ein Bewerbungsgespräch, ein Streitgespräch, ein Verkaufsgespräch, eine Konferenz, eine Verhandlung (vgl. Schuhmann 2008, S. 57). Es kann Ihnen durchaus passieren, dass Sie während oder zum Ende Ihrer Ausbildung ein Bewerbungsgespräch führen müssen, dass Sie ein Produkt oder eine Idee verkaufen möchten, dass Sie andere Mitarbeiter loben, tadeln oder beurteilen sollen, oder dass Sie als Kauffrau/Kaufmann für Büromanagement andere Mitmenschen informieren müssen. Ob solche Gespräche gelingen, hängt von der Sachlage, von Ihren Gesprächspartnern und von Ihnen – von Ihrem Wissen und Gesprächstraining – ab.

Sie wissen, dass der erste Eindruck oft entscheidend ist. Dazu gehört selbstverständlich, dass Sie sich zunächst mit Vor- und Nachnamen vorstellen. Zum Beispiel „Guten Tag, mein Name ist Torsten Schneider, ich bin Sachbearbeiter in der Marketingabteilung.“

Achten Sie darauf, dass der Ranghöhere dem Mitarbeiter die Hand zum Händedruck reicht. Einzige Ausnahme ist es, wenn Sie einen Gast empfangen, dann reichen Sie ihm zuerst die Hand, egal ob er „über“ oder „unter“ ihnen steht (vgl. Adam 2004, S. 70).

Hören Sie Ihrem Gesprächspartner zu und fallen Sie ihm nicht ins Wort. Versuchen Sie eine positive Atmosphäre zu schaffen, zum Beispiel, indem Sie Ihre persönliche Wertschätzung bekunden, halten Sie Blickkontakt, achten Sie auf eine positive Körpersprache.

Bieten Sie Ihrem Gesprächspartner eine Sitzgelegenheit an, je nach Länge des Gespräches können Sie auch ein Getränk reichen. Alle notwendigen Akten und Unterlagen sollten in griffbereiter Nähe liegen. Mit einem Smalltalk (unverbindliches Geplauder z. B. über Hobbys, Sport, Haustiere, Musik, Urlaub) zu Beginn können Sie ein schleppendes Gespräch in Gang bringen und eventuelle Hemmungen abbauen.

Seien Sie freundlich und authentisch, achten Sie auf eine angemessene Sprache, beantworten Sie Fragen Ihres Gesprächspartners ausführlich und ehrlich. Ebenso wichtig wie der erste Eindruck ist der richtige Abgang. Beenden Sie das Gespräch positiv. Vergessen Sie nicht sich für das Gespräch zu bedanken und verabschieden Sie sich mit „Auf Wiedersehen“. Ein „Tschüss“ ist nur angebracht, wenn sich die Gesprächspartner bereits besser kennen (vgl. Adam 2004, S. 73).

Fernmündliche Kommunikation

Bei der fernmündlichen Kommunikation ist Ihre Stimme Ihre einzige Möglichkeit, einen Eindruck (gut oder schlecht) zu hinterlassen. Deshalb konzentrieren Sie sich nur auf das Telefonat, machen Sie nichts anderes wie beispielsweise essen, trinken, rauchen, am PC oder auf dem Handy schreiben.

Stellen Sie sich mit Ihrem Vor- und Nachnamen sowie der Firma vor, z. B. „Guten Tag, Büromöbel Hauser & Schulte, Sabine Schneider“. Vermeiden Sie bei Ihrer Vorstellung den Zusatz „Frau“ oder „Herr“. Verabschieden Sie sich mit „Auf Wiederhören“. Sollten Sie zu einer ungünstigen Zeit angerufen werden, so teilen Sie Ihrem Gesprächspartner mit, dass sie momentan wenig Zeit haben und bieten Sie ihm an, ihn später zurückzurufen. Halten Sie sich dann auch daran! Beachten Sie bei Rückrufen die offiziellen Geschäftszeiten, meist zwischen 09:00 und 17:00 Uhr. Berücksichtigen Sie auch die Mittagsruhe, meistens zwischen 12:30 und 13:30 Uhr. Bei Gesprächen ins Ausland denken Sie an eine eventuelle Zeitverschiebung. Sollten Sie Ihren Gesprächspartner bitten, selbst später nochmals anzurufen, sorgen Sie dafür, dass Sie dann tatsächlich erreichbar sind und Zeit für ihn haben.

Falls Sie Ihren Gesprächspartner weiterverbinden müssen, achten Sie darauf, dass er nicht allzu lange in der Warteschleife verbleibt. Geben Sie ihm dann lieber die Durchwahl des Kollegen oder bieten Sie alternativ einen Rückruf an. Notieren Sie dabei auf einer Telefonnotiz den Vor- und Nachnamen des Anrufers, den Firmennamen, die Rufnummer, das Datum, die Uhrzeit sowie den Grund des Anrufs. Haben Sie den Namen nicht richtig verstanden, bitten Sie ihn freundlich ihn zu wiederholen. Das Gleiche gilt wenn Ihr Name nicht korrekt verstanden wurde. Verwenden Sie beim Buchstabieren die Amtliche Buchstabiertafel.

Sollten Sie einen Anrufbeantworter, ein Voicemail-System oder eine Mailbox besprechen, sprechen Sie langsam und deutlich. Der Ansagetext könnte beispielsweise lauten: „Guten Tag, Büromöbel Hauser & Schulte, Sabine Schneider. Momentan kann ich Ihren Anruf nicht entgegennehmen. Gerne rufe ich Sie zurück. Bitte hinterlassen Sie dazu Ihren Namen und Ihre Rufnummer. Vielen Dank für Ihren Anruf. Auf Wiederhören.“ Oder Sie bitten um einen späteren Anruf. Dann sollten Sie jedoch auch erreichbar sein. Kleine verbale Verstärker wie „Ja“, „Hmm“, „Ich verstehe“ sind bei einem Telefonat genauso wichtig wie in einem persönlichen Gespräch (vgl. Wolff 2006, S. 90).

Selbstverständlich haben Sie vor dem Telefonat alle notwendigen Unterlagen parat gelegt, auch ein funktionierender Kugelschreiber und Papier sind in der Nähe (siehe auch Kapitel aus Band 1 „Verhalten am Telefon“).

Kommunikationstechniken

Um Gesprächssituationen erfolgreich zu bewältigen, beachten Sie bitte folgende drei Techniken: aktives Zuhören, ausreden lassen, Ich-Aussagen bzw -Botschaften.

Aktives Zuhören. Aktives Zuhören oder auch als Öffnende Gesprächsführung bezeichnet, ist eigentlich keine Technik, sondern der Ausdruck der inneren Einstellung. Es bedeutet, dass Sie interessiert sind zu erfahren, was Ihr Gesprächspartner Ihnen sagen möchte. Das Motto „Man sieht nur mit dem Herzen gut. Das Wesentliche ist für die Augen unsichtbar“ von Saint-Exupéry aus „Der kleine Prinz“ ist ein guter Leitsatz für hilfreiches Zuhören. Aktives Zuhören ist nämlich mehr als nur die Ohren aufzusperren (vgl. Mitschka 2005, S. 55). Aktives Zuhören sollte nicht in einer Situation der Ungeduld stattfinden (vgl. Gehm 1994, S. 134). Durch aktives Zuhören schaffen Sie es aus oberflächlichen Gesprächen an die wichtigen Informationen des Gesprächspartners und an seine Gedanken zu gelangen.

Ausreden lassen. Aktives Zuhören umfasst auch die Technik, den Gesprächspartner ausreden zu lassen und ihn in seinen Ausführungen nicht zu unterbrechen. Signalisieren Sie Ihrem Gesprächspartner Ihr Interesse durch Blickkontakt, Kopfnicken, eine offene und dem Gesprächspartner zugewandte Körperhaltung. Ertragen Sie auch stille Pausen, sie geben Ihrem Gesprächspartner Zeit, seine Gedanken mitzuteilen.

Ich-Botschaften. Ein effektives Hilfsmittel für erfolgreiche Gesprächssituationen sind Ich-Botschaften. In einer Ich-Botschaft stellen Sie Ihre Idee, Ihren Wunsch, Ihre Meinung dar. Sie verstecken sich nicht hinter „man“ oder „wir“ oder „alle“, dadurch kann Ihr Gesprächspartner – grundsätzlich betrachtet – Ihrer Aussage nicht widersprechen. Ich-Aussagen sind für viele Personen ungewohnt, da sie nicht gewohnt sind ihren eigenen Standpunkt in den Vordergrund zu stellen. Dabei tragen positive Ich-Botschaften wesentlich zum Gelingen eines Gespräches bei, da sie die Atmosphäre verbessern (z. B. Ich finde es gut, dass ..., Ich freue mich, dass ...). Eignen Sie sich ein Repertoire an positiven Ich-Botschaften an und setzen Sie sie dosiert und der jeweiligen Lage entsprechend gezielt ein, so können Sie auch in verfahrenen Gesprächssituationen die Lage entschärfen (vgl. Schuhmann 2008, S. 49).

Fragetechniken

Sie kennen sicher den schönen Satz: „Wer fragt, der führt.“ Mit dieser Devise wird deutlich, dass die Sprache ein wichtiges Führungsmittel ist. Sie schaffen es, durch gezielte Fragetechnik, das Gespräch in die von Ihnen gewollte Richtung zu lenken, ohne dass sich der Gesprächspartner in die Enge getrieben fühlt. Schließlich wollen wir alle gefragt, gebeten werden und geben dann bereitwillig Auskunft. Fragen sind also kein Zeichen von Unsicherheit, sondern der Fragesteller zeigt sich als souveräner Gesprächspartner, der mit seinen Fragen die Kreativität und das Wissen des Gesprächsteilnehmers abrufen (vgl. Gehm 1994, S. 113). Damit ein Gespräch gelingt, machen Sie sich zunächst klar, welche Arten von Fragen es eigentlich gibt.

Zunächst unterscheidet man geschlossene und offene Fragen. Geschlossene Fragen lassen normalerweise nur die Antworten „Ja“ oder „Nein“ zu. Mit geschlossenen Fragen können Sie beim Gesprächspartner eine eindeutige Stellungnahme erreichen. Eventuell weicht er jedoch von Ihrer vorgegebenen Frage ab, z. B. mit den Antworten: „In der Form kann ich die Frage nicht beantworten“ oder „So kann man die Frage nicht stellen.“