

[Innendienst erfolgreich leiten - inkl. Arbeitshilfen online](#)

Effektives Management "zwischen den Stühlen"

Bearbeitet von
Eckhard Moser

1. Auflage 2013 2013. Buch. 332 S. Hardcover
ISBN 978 3 648 04513 8

[Wirtschaft > Management > Unternehmensführung](#)

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei


DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

andauern. Auf einer Shoppingtour kommt er immer wieder zu den gleichen Geschäften zurück. Nicht unbedingt, weil sie die besseren Angebote haben, sondern weil er den Verkäufer kennt und ihm vertraut.

So erkennt man den Typus des familiären Kunden

- Er ist eher unauffällig und weich gekleidet, nicht allzu modisch, dafür warme Farben und Stoffe.
- Er bietet in der Kommunikation gerne die Beziehungsebene an, auch in beruflichen Angelegenheiten.
- Er wechselt nicht gern, weder den Job noch den Wohnort noch den Partner oder den Freundeskreis.
- Er gibt sich in allem, was er macht, sehr menschlich.

Das überzeugt ihn

- beständige Geschäftspartner
- Mitarbeiter, die eine langfristige Beziehung mit ihm aufbauen
- zuverlässige, langlebige Produkte „mit Gefühl“
- emotionale Ansprache
- familientaugliche Situationen und Angebote

Das schreckt ihn ab

- kühle Sachlichkeit
- kurzlebiger Konsum
- Gesprächspartner, die sich keine Zeit für ihn nehmen und sich nicht für sein persönliches Befinden interessieren

1.3 Das Phasenmodell eines Gesprächs

In diesem Kapitel geht es um die Beherrschung von typischen betrieblichen **Gesprächssituationen**. Hier ist nicht die fachliche Komponente gemeint, sondern das Beherrschen von Methoden und Instrumenten zur Gesprächsführung. Vor allem geht es in diesem Kapitel um die Metaebene eines Gesprächs.

Zur Metaebene gehören alle methodischen, psychologischen und organisatorischen Fähigkeiten, die ein Profi im Führungsgeschäft sicher beherrschen sollte. Bestimmt haben Sie auch schon Besprechungen erlebt, in denen die Teilnehmer nach zwei oder drei Stunden unbefriedigt auseinandergegangen sind, mit dem Gefühl: viel Gerede, keine greifbaren Ergebnisse, nicht wirklich effizient. Wir werden uns anschauen, wie es dazu kommt, und vor allem, wie Sie in Ihrer Abteilung bei Gesprächen und Besprechungen solche Situationen vermeiden können.

Im ersten Abschnitt (Kapitel 1.3) behandeln wir zunächst das **Standardgespräch zwischen zwei Personen** sowie das **Meeting**. Dabei geht es nicht um die inhaltliche Gestaltung, sondern darum, diese Besprechung effizient und erfolgreich zu führen. Zunächst sehen wir uns die generellen Gesprächsphasen eines normalen Gesprächs an (Abb. 9). Anschließend gehen wir auf die einzelnen Phasen im Detail ein und definieren, was jeweils Ihre Aufgabe und Rolle als Führungskraft in den verschiedenen Gesprächsphasen ist.

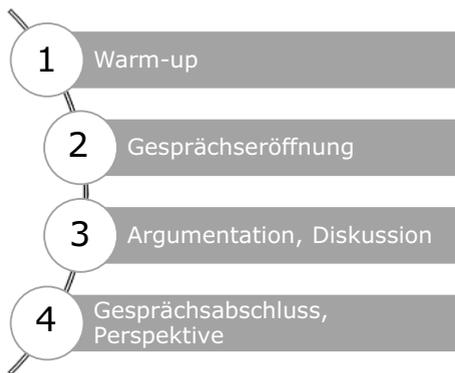


Abb. 9: Die vier Phasen eines Gesprächs

Das typische Personalgespräch besteht aus vier Phasen. Um im Detail zu analysieren, was in den einzelnen Phasen passiert und welche aktive Rolle Sie dabei spielen können, stellen wir die Gesprächsphasen anhand eines Beispiels vor.

▶ BEISPIEL

Stellen Sie sich vor, Sie als Innendienstleiterin bekommen von Ihrem Geschäftsführer gesagt, dass er morgen einen Termin mit einem neuen Kunden hat, der Sie im Unternehmen besucht. Ziel ist es, einen Rahmenvertrag unter Dach und Fach zu bringen und — wenn das gelingt — im Anschluss gleich den ersten Auftrag des Kunden entgegenzunehmen. Da Sie ebenso wie Ihr Chef einen vollen Terminkalender haben, stimmt er mit Ihnen ab, dass er Ihnen den Kunden am Empfang übergibt, sobald die Verhandlungen erfolgreich abgeschlossen sind. Anschließend sollen Sie in einem zweiten operativen Gespräch mit dem Kunden den ersten Auftrag besprechen und entgegennehmen. Sie wissen von Ihrem Chef, um welche Firma es sich handelt sowie den Namen des Besuchers, um den Sie sich morgen kümmern sollen. Am nächsten Tag warten Sie nach einem Anruf der Chefsekretärin wie vereinbart am Empfang, um den neuen Kunden von Ihrem Chef zu übernehmen.

1.3.1 Phase 1: Warm-up

Der Blickkontakt

Sie stehen am Empfang und wissen, Ihr Chef und der Kunde müssen gleich den Flur entlangkommen, da Sie mit Sicherheit den Fahrstuhl nehmen, um vom obersten Stockwerk ins Erdgeschoss zu gelangen. Also stehen Sie erwartungsvoll und mit Blick in diese Richtung beim Empfang. In dem Moment, in dem die beiden Herren den Fahrstuhl verlassen und in den Flur treten, passiert Folgendes: Der Kunde wird automatisch versuchen, mit Ihnen **Blickkontakt** aufzunehmen. Dasselbe werden auch Sie tun. Das geschieht unbewusst. Achten Sie darauf, ob dieser Blickkontakt zu Ihnen die ganze Zeit, während der Besucher auf Sie zuläuft, bestehen bleibt oder ob er nur sehr kurz ist und der Blick schnell abschweift, Sie dann wieder kurz fixiert und wieder woanders hin wandert, bis der Kunde vor Ihnen steht. Sie erinnern sich sicherlich an das Modell der Personentypen von Riemann-Thomann (Kapitel 1.2.3). Menschen mit stärkerer Näheprägung, also Ehe- oder Marketing-Typen, haben kein Problem, einen langen Blickkontakt zu Ihnen aufzubauen und zu halten, bis sie schließlich zur Begrüßung vor Ihnen stehen. Menschen mit einer Distanzprägung, also Bank- und Globetrotter-Typen, werden nur recht kurz einen Blickkontakt aufbauen, dann wandert der Blick ab, vielleicht zur Empfangsdame oder dem Chef, der neben ihm läuft, um für kurze Zeit wieder Ihren Blick zu treffen und abermals abzuwandern. Kurz bevor diese Person vor Ihnen steht, schaut sie Ihnen dann aber wieder direkt ins Gesicht und nimmt den Blickkontakt zur Begrüßung auf. Aus diesen unbewussten, körpersprachlichen Anzeichen erhalten Sie einen ersten Hinweis, mit welchem Personentyp Sie es gleich zu tun haben werden.



WICHTIG

Ein körpersprachliches Zeichen allein sollte Ihnen nie genügen, um festzustellen, welchem Grundtyp Sie gegenüberstehen. Beobachten und bewerten Sie immer eine ganze Reihe von Anzeichen, bevor Sie sich festlegen!

Die Annäherungsphase

Der Blickkontakt ist in der ersten Phase des Gesprächs, dem Warm-up, immer das erste Element. Oben hatte ich aber bereits einen Hinweis auf das zweite Element gegeben. Zwei Menschen, die sich zum ersten Mal begegnen, gehen im Rahmen der Höflichkeitsregeln für die Begrüßung aufeinander zu. Diese sogenannte „**Annäherungsphase**“ kann je nach räumlichen Gegebenheiten mitunter nur aus einem Schritt bestehen. In unserem Beispiel kommt Ihr Chef mit dem Gast den Flur ent-

lang und es empfiehlt sich, dass Sie mit zwei oder drei Schritten den beiden entgegengehen. Versuchen Sie sich anzugewöhnen, nie ganz auf Ihren zu begrüßenden Gesprächspartner zuzugehen. Bleiben Sie immer einen Schritt früher stehen, sodass die andere Person den letzten Schritt machen muss, um eine normale Begrüßung mit Handschlag zu ermöglichen. Nun achten Sie genau darauf, wie nahe Ihnen die andere Person kommt. Kommt der andere Ihnen so nahe, dass Sie sogar einen kleinen Schritt zurückweichen, um wieder einen komfortablen Abstand zu empfinden, dann handelt es sich mit großer Wahrscheinlichkeit um einen stark nähegeprägten Menschen. Nur diese Personentypen haben keinerlei Problem damit, auch unbekanntem Menschen körperlich schon bei der ersten Begegnung recht nahe zu kommen. Bleibt der andere Gesprächspartner so weit von Ihnen entfernt stehen, dass Sie für einen Handschlag den Arm weit ausstrecken müssen, dann haben Sie es sehr wahrscheinlich mit einem eher distanzgeprägten Menschen zu tun. Aber Vorsicht, in vielen Fällen geht es um Nuancen. Sie brauchen ein paar Wochen Übung, um dieses körpersprachliche Anzeichen regelmäßig sicher zu deuten. Bei den extremen Fällen ist die Deutung sehr einfach, aber viel häufiger sind die weniger extremen Prägungen, und dafür benötigen Sie Ihre volle Konzentration auf den Moment, in dem Sie selbst stehen bleiben und abwarten, wie sich der andere verhalten wird.

Der Händedruck

In unserem westlichen Kulturkreis erfolgt nun als nächster Schritt in der Warm-up-Phase der **Händedruck**. Entgegen weit verbreiteter Ansicht können Sie an der Festigkeit des Händedrucks in der Regel nichts Konkretes hinsichtlich der Prägung Ihres Gegenübers ablesen. Sehr wohl jedoch gibt Ihnen die Dauer des Händedrucks ein weiteres Indiz auf die mögliche Grundprägung der Person, die Ihnen gegenübersteht.

Achten Sie bei Ihren nächsten Begrüßungen einmal darauf, wie lange die andere Person Ihre Hand gedrückt hält. Haben Sie das Gefühl, dass Ihr Gegenüber seine Hand sofort zurückziehen möchte, sobald Sie sich die Hand gegeben haben? Oder wollen Sie den Händedruck schon wieder lösen, spüren aber, dass der andere Ihre Hand noch festhält? Auch hier gilt wieder: es geht um Nuancen! Wer sich darauf nicht konzentriert, wird kaum einen Unterschied wahrnehmen. Wenn Sie darauf achten, spüren Sie jedoch, wenn der Händedruck etwas zu lange gehalten wird oder von Ihnen als flüchtig empfunden wird. Der etwas längere Hautkontakt, also Händedruck, zeigt hier wieder den nähegeprägten Personentyp an, während ein eher kurzer, als flüchtig empfundener Händedruck eher auf einen distanzgeprägten Menschen schließen lässt.

Bis zu dem Zeitpunkt, zu dem Sie „Guten Tag“ sagen, können Sie bereits drei Anzeichen, mit welchem Personentyp Sie es im anschließenden Gespräch zu tun haben werden, wahrnehmen.

Der Smalltalk

Doch hier ist die Warm-up-Phase noch nicht zu Ende. Sie werden — um im Beispiel zu bleiben — natürlich nicht mit dem neuen Kunden am Empfang im Stehen den ersten Auftrag besprechen. Vielmehr fordern Sie Ihren Gast auf, Sie in ein ruhiges Besprechungszimmer zu begleiten. Bei diesem Gang in das Besprechungszimmer oder in Ihr Büro gibt es weitere Gelegenheiten und Ansatzpunkte, um zu erkennen, mit wem Sie gleich am Tisch sitzen werden und geschäftlich verhandeln müssen.

Innerhalb der Warm-up-Phase erfolgt nun der **Smalltalk**. In traditionellen Vertriebserschulungen wird immer darauf hingewiesen, dass es jetzt darum geht, Chemie mit dem neuen Ansprechpartner aufzubauen. Grundsätzlich stimmt das. Nur wie macht man das? Hierzu gibt es eine goldene Regel: Sie sollten ca. 30 % Redeanteil haben, Ihr Partner im besten Fall 70 %. An dieser Regel sehen Sie bereits, dass es mitnichten darum geht, dass Sie den Entertainer für Ihren Gast spielen, vielmehr wollen Sie im Rahmen eines entspannten Dialogs möglichst viel von Ihrem zukünftigen Gesprächspartner erfahren. Um dies sicherzustellen, sollten Sie sich standardmäßig vor solchen Situationen einige offene Fragen vorbereitet haben, die Sie in dieser Situation stellen können. In unserem Beispiel könnte das sein: „Ich hatte noch gar nicht mit Ihnen gerechnet! Wie kommt es, dass Sie so zügig mit Ihrem Gespräch fertig geworden sind?“ Diese Frage ist zielführender als eine geschlossene Frage. „Haben Sie eine gute Vereinbarung mit meinem Chef treffen können?“ Hier kann Ihr Gegenüber einfach mit „Ja“ oder „Nein“ antworten. Vielmehr sollten Sie eine Frage stellen, die dem anderen ermuntert, ein wenig mehr zu plaudern und so Informationen preiszugeben. Im Klartext bedeutet dies, dass Sie sich im Vorfeld immer mit mindestens drei bis vier solcher Fragen vorbereiten, um das Gespräch in Gang zu bringen.

Nun achten Sie darauf, wie der andere reagiert. Erhalten Sie Antworten ohne jegliche persönliche Komponente und eher kurz angebunden, dann haben Sie es hier mit einem distanzgeprägten Menschen zu tun. Antwortet Ihr Gast ausführlich und betont vielleicht sogar, dass es ihn richtig freut, einen kompetenten Gesprächspartner anzutreffen, so haben Sie es wahrscheinlich mit einem eher nahegeprägten Ansprechpartner zu tun. Je mehr der andere dann völlig selbstständig agiert und persönliche Gesprächsinhalte einstreut, desto eindeutiger zeigt er diese Grundprägung.

Auch in dieser Gesprächsphase, dem Smalltalk, offenbaren Menschen unbewusst ihre eigentliche Prägung, die sie von Hause aus besitzen, und machen es für uns als Profi damit wesentlich leichter, den Gesprächspartner individuell anzusprechen und abzuholen. Wie Sie sehen, gilt auch für den perfekten Smalltalk: Wenn ich einen eher distanzierteren, wortkargen Menschen vor mir habe, sollte ich selbst, auch wenn ich ein Marketing-Typ bin, eher die Füße still und den Mund geschlossen halten und einfach vorausgehen, ohne dem anderen ein Gespräch aufzuzwingen. Allein durch diese angenehme Stille können Sie bei stark distanzierteren Menschen bereits beim Gesprächseinstieg punkten und sich als sehr angenehmer Gesprächspartner empfehlen.

Dauer- und Wechselprägung im Kundengespräch

Bisher war immer nur von der Nähe- und der Distanzprägung die Rede. Was ist aber mit der Dauer- und Wechselprägung? Hier lohnt es sich auch, näher hinzusehen. Achten Sie in unserem Beispiel einmal darauf, wie sich Ihr Gast an den Besprechungstisch setzt und was er als Erstes tut. Legt er seine Unterlagen sofort auf den Tisch und positioniert sein Notebook? Beginnt er mit „Ich habe mir im Einzelnen notiert, was unser erster Auftrag alles umfassen soll und habe Ihnen auch gleich eine Kopie gemacht. Lassen Sie uns das einfach einmal komplett durchgehen.“ In diesem Fall ist Ihr Gegenüber sehr sachorientiert. Er möchte sofort in das Fachgespräch einsteigen. Dann deutet alles auf eine starke Dauerprägung hin. Um so zu agieren, muss man planen, sich vorher Gedanken machen usw. Oder möchte Ihr Gesprächspartner, während er den ersten Schluck Kaffee nimmt, noch im Smalltalk verweilen. Beginnt er dann vielleicht mit dem Satz „Gut, dann lassen Sie uns mal beginnen und schauen, wie weit wir kommen. Ich habe mir zwar auf der Fahrt hierher schon Gedanken gemacht, will dann aber doch abwarten, was Sie mir als Fachmann empfehlen.“ In diesem Fall sehen Sie Anzeichen für Spontaneität und Flexibilität. Der Gesprächspartner ist bereit, sich auf Sie einzulassen, ohne genau zu wissen, mit was Sie jetzt beginnen werden. All das deutet eher auf eine Wechselprägung hin.



ACHTUNG

Verlassen Sie sich niemals auf ein einziges, isoliertes Anzeichen, das für eine bestimmte Prägung Ihres Gesprächspartners sprechen könnte. Wenn Sie erst einmal Ihre Wahrnehmung geschärft haben, bekommen Sie schon vor dem Gesprächseinstieg mindestens acht bis zehn Anzeichen, in welche Richtung Ihr Gegenüber geprägt ist. Sie haben dann einen guten Einstieg und die Chance, diese Person gleich richtig, also typpgerecht, anzusprechen und Fehler zu vermeiden.

Übrigens: Tun Sie sich selbst einmal den Gefallen und gehen Sie bei Ihrem nächsten Managementmeeting so zeitig in den Besprechungsraum, dass Sie mit Sicherheit der oder die Erste sind. Platzieren Sie sich auf der türabgewandten Seite des Tisches und warten Sie ab. Nun beobachten Sie, wie Ihre Kollegen nach und nach die Runde füllen. Einige werden um den kompletten Besprechungstisch herumgehen, nur um Ihnen die Hand zu schütteln und intensiven Smalltalk mit Ihnen zu halten (Näheprägung). Wieder andere winken Ihnen nur ein kurzes Hallo zu, nehmen ihren Platz ein und beginnen mit den Vorbereitungen, um startklar zu sein, wenn der Chef eintrifft (Distanz- und Dauerprägung). Kaum hat der Chef das Meeting eröffnet und einem Teilnehmer eine Frage gestellt, reagiert dieser mit „Moment, Chef, ich muss noch meinen iPad starten“ oder „Sekunde, das Arbeitsblatt habe ich irgendwo hier zwischen meinen Unterlagen“. Dieses Verhalten deutet eher auf eine Wechselprägung hin. Sie sehen, es gibt viele gut sichtbare Anzeichen, welche Grundprägung ein Mensch hat, und Hinweise, wann sich dieser Mensch in einer Kommunikations- und Arbeitssituation am wohlsten fühlt und was ihn eher abschreckt. Ziehen Sie Ihren Nutzen daraus und ich garantiere Ihnen, viele Gespräche werden Ihnen besser gelingen, weil Sie wesentlich überzeugender auftreten können.

Worauf Sie in der Phase des Warm-up achten sollten

- Blickkontakt Ihres Gesprächspartners
- Annäherungsverhalten Ihres Gesprächspartners
- Dauer des Händedrucks Ihres Gesprächspartners
- Auswahl der Themen und Gestaltung der Smalltalk-Phase durch Ihren Gesprächspartner

1.3.2 Phase 2: Gesprächseröffnung

Welche Aufgaben sollten Sie zu Beginn eines Fachgesprächs, in der Phase der Gesprächseröffnung, erledigen? Wenn Sie als Führungskraft zu einem Meeting eingeladen haben, wird von Ihnen die Gesprächsführung erwartet. Die erste Maßnahme, die Sie dazu ergreifen, ist die **Abstimmung der Agenda**. In unserem Beispiel wurde keine Agenda formell festgelegt. In diesem Fall liegt es an Ihnen, das Gespräch zu eröffnen, indem Sie mit einem Vorschlag für die Agenda beginnen.



BEISPIEL

Führungskraft: „Ich habe hier die Punkte notiert, die wir zur Erteilung eines kompletten Auftrags gemeinsam durchgehen sollten. Das sind im Wesentlichen: 1. ..., 2. ..., 3. ... und 4. ... Ist das ok für Sie, wenn wir die Punkte jetzt der Reihe nach durchgehen?“

Verbesserung der Kommunikationsqualität

Mit diesen Worten haben Sie eine Agenda für das nun folgende Gespräch vorgegeben. Dieser Vorschlag zur Agenda gehört in die Einladung zu dem Meeting, die Sie vor dem Meeting per E-Mail verschickt haben sollten. Es empfiehlt sich, nicht nur die Stichpunkte der Agenda in der Einladung festzuhalten, sondern zu jedem einzelnen Punkt eine kurze Erläuterung zur Zielsetzung zu ergänzen. Das macht nicht viel Aufwand, versetzt Sie aber während der Besprechung in eine komfortable Gesprächssituation, sollten Ihre Partner nicht vorbereitet sein oder einen Punkt anders verstanden haben.

Im professionellen Bereich gibt es in der Regel nur drei grundsätzliche Zielsetzungen bei Besprechungen:

1. Besprechungspunkt mit dem Ziel, Informationen auszutauschen und sich gegenseitig auf den neuesten Stand zu bringen.
2. Besprechungspunkt, bei dem in der Besprechung eine Entscheidung zu entsprechenden Optionen oder grundsätzlich getroffen werden soll. (Führen Sie mögliche Optionen ebenfalls an Ihre Einladung an.)
3. Besprechungspunkt, bei dem gemeinsam etwas erarbeitet werden soll. (Je detaillierter Sie in der Einladung werden, um was es genau geht, desto mehr Beteiligung können Sie in der Besprechung einfordern.)



WICHTIG

Beginnen Sie die Besprechung niemals ohne eine Agenda. Wenn keine Agenda vorbereitet ist, sollten Sie zu Beginn des Meetings immer selbst eine vorgeben und verbindlich machen. Je präziser eine Besprechung durch die Agenda strukturiert ist, desto besser können Sie später das Gespräch steuern.

Kommt jetzt ein Teilnehmer und konfrontiert Sie damit, dass er keine Zeit hatte, sich mit dem Thema zu beschäftigen, oder nicht damit gerechnet hat, dass heute darüber eine Entscheidung zu treffen sei, können Sie sofort kontern: „Ich habe jetzt ein Problem mit Ihrer Aussage. Erstens hatte ich in der Einladung die Agenda und das Ziel, heute eine Entscheidung zu treffen, klar vorgegeben, das war Ihnen bekannt. Und zweitens, warum haben Sie mich gestern oder vorgestern nicht einfach angerufen und mir Bescheid gesagt, dass Sie ein Zeitproblem mit der Vorbereitung haben? In dem Fall hätten wir in einem kurzen Telefonat das Meeting verschieben können! Nun sitzen wir hier, haben beide unsere Arbeiten unterbrochen, gehen unverrichteter Dinge auseinander und haben beide noch zusätzlich Zeit verloren. Erklären Sie mir das bitte, ich verstehe Ihre Handlungsweise gerade nicht?“

Sie sehen, Sie können sich jetzt in aller Ruhe in Ihrem Stuhl zurücklehnen und, ohne laut zu werden, ganz entspannt Druck auf Ihren Gesprächspartner aufbauen. Sie halten ihm jetzt quasi den Spiegel vor, wie unprofessionell er gerade gehandelt hat und wie respektlos er tatsächlich mit Ihrer Zeit umgeht. Es liegt nun an Ihnen, ob Sie ihn sich nun mit einer Ausrede herauswinden lassen oder ob Sie hart bleiben und immer wieder betonen, dass es hier um ein völlig unkollegiales und respektloses Verhalten geht und nicht um das Zeitproblem ihres Gesprächspartners, für das Sie ja schließlich nichts können.

Sollte Ihnen diese Handlungsweise zu schroff vorkommen, bedenken Sie bitte zwei Punkte: Erstens — Sie sind Führungskraft, als Geschäftsführer erwarte ich von Ihnen, dass Sie sowohl Ihre Vorgaben und Projekte als auch Ihre Abteilungsziele durchsetzen und keinen Kindergarten veranstalten. Zweitens und noch viel wichtiger: Nicht Sie reagieren in dem oben beschriebenen Fall respektlos oder unprofessionell oder gar unkollegial, ganz im Gegenteil, Ihr Kollege hat sich Ihnen gegenüber völlig respektlos und unkollegial verhalten. In dem Fall ist eine präzise Frage nach der Ursache für so ein Verhalten mehr als angebracht und sinnvoll. Die gute Nachricht: Aus meiner Erfahrung muss man das mit einem solchen Kollegen oder Mitarbeiter nur ein bis zwei Mal durchziehen, dann wird der Kollege die Zusammenarbeit mit Ihnen nicht mehr so handhaben und sich an die allgemein gültigen Spielregeln halten, was Ihre Zusammenarbeit nachhaltig vereinfacht und effizienter macht.

Wenn für das Meeting keine Agenda vorgegeben ist, müssen Sie diese selbst vorgeben, wie der Beispieldialog zeigt. Mit einer geschlossenen Frage schließen Sie diesen Vorgang ab und machen ihn so verbindlich: „Ist das ok für Sie, wenn wir die Punkte jetzt der Reihe nach durchgehen?“ Erst wenn Ihr Gegenüber ein klares „Ja“ oder „völlig in Ordnung“ hören lässt, steigen Sie in die Besprechung ein. Bei einem „Ja, aber ...“ können Sie noch nicht mit der eigentlichen Besprechung beginnen. Meist liegt es daran, dass die Teilnehmer nicht alle den gleichen Informationsstand zum Projekt oder zu den Aktivitäten haben und deswegen an dieser Stelle Bedenken geäußert werden. Auch dann gilt es, erst dafür zu sorgen, dass alle wieder auf dem gleichen Stand sind. Dieser letzte Fall kommt in der Praxis sehr häufig vor. In der Regel können zwischen der telefonischen Einladung oder der Einladung per E-Mail und dem Meeting einige Tage, manchmal Wochen liegen. In dieser Zeit laufen aber alle Aktivitäten und Projekte in der Firma weiter. Es gibt neue Informationen und Statusmeldungen und zu Besprechungsbeginn besteht die große Gefahr, dass nicht mehr alle den gleichen Sachstand haben. Stellen Sie zu Beginn des Meetings so eine Situation fest und können nicht *ad hoc* sicherstellen, dass das Informationsleck geschlossen werden kann, sollten Sie den kritischen Agenda-Punkt gleich zur Entscheidung stellen: Vielleicht ist es sinnvoll, den Punkt zu vertagen.

Solche Entscheidungen treffen Profis und geübte Führungskräfte immer zur Gesprächseröffnung bei der Abstimmung über die Agenda. Nur ungeübte Führungskräfte und Projektleiter halten sich eine halbe Stunde oder länger an einem Thema auf, um dann festzustellen, dass man nicht weiter kommt, weil Informationen fehlen. Dann gehen alle mit dem unguuten Gefühl zurück an Ihren Arbeitsplatz, dass man wieder lange „gemeetet“ hat und doch nicht weiter gekommen ist.

Zusammenfassung: Worauf Sie bei der Gesprächseröffnung achten sollten

Achten Sie darauf, ...

- dass eine Agenda vorliegt oder von Ihnen als roter Faden für das anstehende Gespräch vorgegeben wird.
- dass alle auf dem gleichen Sachstand sind oder, wenn das nicht gegeben ist, dass eine Entscheidung herbeigeführt wird, wann der betreffende Punkt im Nachgang zu behandeln ist.
- dass Sie mit geschlossenen Fragen Verbindlichkeit über die Agenda und damit über den Ablauf des Meetings herstellen. Nur mit einem klaren Ok aller Beteiligten starten Sie in das Gespräch, Einwände und Bedenken sind vorher abzuarbeiten.

1.3.3 Phase 3: Argumentation, Diskussion

In dieser Gesprächsphase findet die eigentliche Besprechung statt. Die Punkte werden gemäß der Reihenfolge in der Agenda besprochen. Sollten Sie jetzt in der Besprechungsrunde einem stark wechselgeprägten Kollegen gegenüber sitzen, haben Sie leichtes Spiel. Sobald er auf ein anderes Thema springen will, holen Sie ihn so zurück: „Entschuldigung, Sie selbst hatten vorhin doch zugestimmt (bei der Agenda-Abstimmung), dass wir uns zunächst auf diesen Punkt konzentrieren. Ich habe Ihren Punkt hier vermerkt, nachher ist bestimmt noch Zeit. Dann behandeln wir das Thema.“ Allein dadurch, dass Sie wechselgeprägte Mitarbeiter immer wieder auf ihre eigenen Aussagen, ihre Zustimmung ansprechen können, verhindert, dass sich solche Menschen abgeblockt und überfahren fühlen. Sie sehen hier, wie wichtig es ist, verbindlich zu kommunizieren. Nur durch die Verbindlichkeit bei der Gesprächseröffnung (geschlossene Frage mit positiver Antwort) haben Sie jetzt ein komfortables Gerüst, um eine klare Richtung vorzugeben und andere wieder auf den zielorientierten Gesprächspfad zurückzuholen.

In Phase 3, der eigentlichen Besprechung, haben Sie neben der inhaltlichen Diskussion und Argumentation nun drei Aufgaben zu erfüllen, wenn Sie aktiv das Gespräch führen möchten: