

Ein Ratgeber aus der Beobachter-Praxis

Patrick Rohr

| So meistern Sie jedes Gespräch

Mutig und souverän argumentieren – im Beruf und privat

3., überarbeitete Auflage



Beobachter

Patrick Rohr

Patrick Rohr

So meistern Sie jedes Gespräch

Mutig und souverän argumentieren – im Beruf und privat

Beobachter

Beobachter-Buchverlag
© 2009 Axel Springer Schweiz AG
3., überarbeitete Auflage 2012
Alle Rechte vorbehalten
www.beobachter.ch

Herausgeber:
Der Schweizerische Beobachter, Zürich

Lektorat: Christine Klingler Lüthi
Satz: Focus Grafik
Illustrationen: Karin Negele
(www.illustration.li)
Cover: Krisztina Faller (Grafik),
Luxwerk Candrian/Jaggi (Bild)

ISBN 978-3-85569-466-2
ePDF ISBN 978-3-85569-745-8

Mit dem Beobachter online in Kontakt:

 www.facebook.com/beobachtermagazin
 www.twitter.com/BeobachterRat
 www.beobachter.ch/google+



Der Autor

Patrick Rohr, 1968 in Glarus geboren, wechselte nach Erfahrungen im Print- und Radiojournalismus 1992 zum Schweizer Fernsehen. Dort arbeitete er während 15 Jahren als Redaktor und Moderator für verschiedene Sendungen (u. a. «Schweiz aktuell», «Arena» und «Quer»). Seit 2007 leitet er in Zürich eine eigene Firma für Kommunikationsberatung. Er ist Autor der im Beobachter-Buchverlag erschienenen Ratgeber «Reden wie ein Profi» und «Erfolgreich präsent in den Medien» (www.patrickrohr.ch).

Dank des Autors

Gerne möchte ich mich an dieser Stelle bei folgenden Personen bedanken, die massgeblich am Zustandekommen dieses Ratgebers mitgewirkt haben: bei Doris Graf, die mit ihrem grossen Vertrauen und ihrer Unterstützung dieses Buch überhaupt erst möglich machte; bei Michael Frei, der mir half, die Grundlagen der Kommunikation aufzuarbeiten, und bei Mirco Baumann, der viele wertvolle Inputs lieferte; bei meinem Mann Simon Ming, der ein aufmerksamer und wohlwollender Erstleser des fertigen Manuskripts war; bei Illustratorin Karin Negele, die mit feinem Strich auf den Punkt gebracht hat, was ich mit vielen Worten beschrieben habe; und schliesslich bei Lektorin Christine Klingler, die mit wachem Auge, grosser Geduld und aktivem Mitdenken das Buch zu dem gemacht hat, was es ist. Merci!

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	11
---------	----

TEIL I: GRUNDLAGEN

1. Darum gehts – eine Inhaltsübersicht **14**

1.1 Vertrauen als Grundlage	18
Trau, schau, wem	19
Vertrauensfaktor verständliche Sprache	19
Vertrauensfaktoren Körpersprache und Mimik	20
Vertrauensfaktor aktives Zuhören	20
Vertrauensfaktor Ehrlichkeit	21
1.2 Das Vertrauensmodell in verschiedenen Situationen	23
Geschickt verhandeln	23
Souverän bei emotionalen Ausbrüchen	24
Sicher in schwierigen Situationen	25
Sattelfest im Small Talk	25
Kompetent mit Angestellten, Mitarbeiterinnen, Chefs	26
Erfolgreich im Verkauf	27
Verständnisvoll im Verwaltungs- und Behördengespräch	29
Respektvoll im Gesundheitsbereich	30

2. Vertrauen ist das A und O **32**

2.1 Kann man Vertrauen «schaffen»?	36
Kein Vertrauen – kein Erfolg	36
Wem vertrauen wir?	37

2.2 Glaubwürdig durch Verständlichkeit	38
Keine Fremdwörter, keine Fachsprache	38
Aha-Effekte dank Sprachbildern und Beispielen	40
2.3 Die Signale der Körpersprache	42
Mit Armen und Händen Offenheit signalisieren	43
Auf die eigenen Körpersignale achten	44
Freundliche Mimik	45
Den Blickkontakt halten	46
2.4 Versteckte Botschaften erkennen	48
Was wir sagen, ohne es zu sagen	49
Lieber höflich als verletzend	50
Schwammige Aussagen vermeiden	53
2.5 Vertrauen gewinnen durch Aufmerksamkeit	55
Schlüssel zum Verständnis: aktives Zuhören	56
Die richtige Botschaft heraushören	58
Die vier Ohren	58
Gut vorbereitet ins Gespräch	60
Wenn eine Vorbereitung nicht möglich ist	61
Beobachten Sie die Körpersprache Ihres Gegenübers	62
2.6 Ein offenes Ohr haben	64
Die Methode des Spiegels	65
Sich ins Gegenüber einfühlen	66
2.7 Die Gesprächsleitung übernehmen	70
Ein Ziel festlegen	70
Dank klarer Struktur zum Erfolg	71
Gesprächs- und Fragetechniken geschickt einsetzen	73
Metaebene: einen Schritt zurücktreten	75
2.8 Vom heiklen Einsatz der Ironie	77

TEIL II: GESPRÄCHE IN VERSCHIEDENEN SITUATIONEN

3. Erfolgreich verhandeln	82
3.1 Ein gutes Resultat als Ziel	86
Maximal- und Teilziele festlegen	87
3.2 Vorbereitung mit Umsicht	90
Argumente festlegen	90
Auf Widerspruch vorbereitet sein	91
Kompromissbereitschaft zeigen	93
3.3 Reklamieren – aber richtig	94
4. Mit emotionalen Ausbrüchen klarkommen	96
4.1 Schreck lass nach	100
Emotionen zulassen	101
Die Tragweite des Problems erkennen	102
Lösungsvorschläge anbieten	103
Die Lösung festlegen und überprüfen	105
5. Reden in schwierigen Situationen	108
5.1 Am Anfang steht der Vertrauensverlust	112
5.2 Halt geben	114
Sicher wie ein Bergführer	115
5.3 Wieder herausfinden	124
Die Gesprächsebene wechseln	124
Lachen löst	125
Tragen Sie Sorge zu sich	126

6. Keine Angst vor Small Talk **128**

6.1 Plaudern als soziales Ritual	132
So packen Sie es richtig an	133
Die innere Einstellung zählt	133
Der passende Einstieg	136
Interesse zeigen, neugierig sein	137
Small Talk muss nicht banal sein ...	139
... aber er darf	140
Tabuthemen? Gibts nicht!	140

7. Gespräche im Berufsleben **142**

7.1 Täglich in vielen Rollen	146
Bunte Beziehungsstruktur	146
7.2 Gespräche unter Kollegen	148
Ein Aufsteller: Lob von der Büronachbarin	148
Unter Kollegen kritisieren: eine Herausforderung	149
Ein Charakterzug stört	151
7.3 Eine Sitzung leiten	155
Ziel festlegen	155
Zeitraumen und Struktur bestimmen	155
Klare Führung	156
7.4 Als Angestellte das Gespräch suchen	159
Ein schwieriges Thema ansprechen	159
Rat holen in einem Konflikt	161
Vom Chef etwas fordern	161
7.5 Als Vorgesetzte das Gespräch führen	163
Ein offenes Gesprächsklima fördern	163
Klare Ziele setzen, Verantwortliche benennen	164

Das Kritikgespräch	165
Am Kaffeetisch	169
Die Mitarbeiterin sucht das Gespräch mit Ihnen	171
7.6 Das Entlassungsgespräch	178
Den Mitarbeiter vorwarnen	178
Schlechte Nachrichten überbringen	179
(Fast) alle Reaktionen sind in Ordnung	180
Qualitäten herausstreichen	181
Fest bleiben	181

TEIL III: BESONDERHEITEN EINIGER BERUFE

8. So gelingen Verkaufsgespräche **186**

8.1 Verkaufen im Detailhandel	190
Die Haltung machts aus	190
Was Sie mit der Körpersprache ausdrücken	191
Geschickte Frage- und Zuhörtechnik	192
Die Sprache des Kunden, der Kundin sprechen	195
Ehrlich währt am längsten	197
Reklamationen entgegennehmen	199
8.2 Versicherungs- und Finanzprodukte verkaufen	201
Verständlich und klar kommunizieren	202

9. Gespräche im öffentlichen Dienst **204**

9.1 Für den Bürger sind Sie «der Staat»	208
Sich in die Bürgerin hineinversetzen	209
Das Gegenüber ernst nehmen	210
Nie von oben herab	211
Das Gespräch in die richtige Richtung lenken	217
Auf abstrakte Verwaltungssprache verzichten	220

10. Gespräche im Gesundheitsbereich **222**

10.1 Vertrauen hilft heilen	226
Effizient dank optimaler Kommunikation	227
Die Dinge beim Namen nennen	230
Erkennen, was dahintersteckt	232
Als Pflegefachfrau Zuwendung geben	235
Praxisassistentin auf Augenhöhe	235
Nachwort	237
Literatur	238

Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser

Kennen Sie das? Sie gehen aus einem Gespräch und ärgern sich: weil Ihnen die guten Antworten erst jetzt einfallen, weil nach dem Gespräch mehr Fragen offen sind als davor oder weil Sie und Ihr Gesprächspartner sich im Streit getrennt haben, obwohl es dazu herzlich wenig Anlass gab.

Das muss nicht sein. Wenn ich mit Managern, Ärztinnen, Bankfachleuten oder Ingenieuren Kommunikationskurse durchführe, erlebe ich immer wieder, dass souveränes Gesprächsverhalten lernbar ist. Dazu braucht es die Kenntnis der Grundregeln der Kommunikation, ein echtes Interesse am Gegenüber und die Fähigkeit, aufmerksam zuzuhören.

Dieser Ratgeber vermittelt Ihnen anhand vieler praktischer Beispiele den geschickten Umgang mit den wichtigsten Instrumenten der Gesprächsführung. Geschrieben habe ich das Buch aufgrund meiner persönlichen Erfahrung: Als Journalist hatte ich die Möglichkeit, mit weit über tausend Menschen Gespräche zu führen. Manchmal waren es heitere, oft kritische - und während meiner Zeit als Moderator der Fernsehsendung «Quer» immer wieder auch schwierige, etwa über Themen wie Tod und Trauma.

Als Kommunikationstrainer habe ich Hunderte von Menschen aus den verschiedensten Berufsgruppen in der Kunst der Gesprächsführung unterrichtet - und aus den praktischen Übungen viel gelernt. Alle diese Erfahrungen, ergänzt mit den wichtigsten Erkenntnissen der Kommunikationsforschung, möchte ich Ihnen in diesem Buch weitergeben, damit Sie nie mehr mit dem Gefühl aus einem Gespräch gehen müssen, es sei misslungen. Sondern über eine Handhabe verfügen, die Sie jede noch so schwierige Unterhaltung zuversichtlich anpacken lässt. Ich wünsche Ihnen viel Spass beim Lesen - und dann natürlich vor allem angeregte Gespräche!

Patrick Rohr
Zürich, im Dezember 2012

Teil I

The image features a white background with large, abstract, solid blue shapes. One large shape is at the bottom, curving upwards from the left. Another shape is on the right side, curving downwards. The text 'Teil I' is positioned in the upper right area of the white space.

Grundlagen

1

**Darum gehts –
eine Inhaltsübersicht**



Wichtigste Grundlage eines jeden Gesprächs ist das Vertrauen. Wenn Sie die Mittel der Kommunikation richtig einsetzen, vertraut Ihnen Ihr Gegenüber schon nach kurzer Zeit. Und Sie meistern jedes Gespräch: im Berufsleben, in Verhandlungen, in emotionalen Situationen – und an Gesellschaftsanlässen.

1.1 Vertrauen als Grundlage	18
Trau, schau, wem	19
Vertrauensfaktor verständliche Sprache	19
Vertrauensfaktoren Körpersprache und Mimik	20
Vertrauensfaktor aktives Zuhören	20
Vertrauensfaktor Ehrlichkeit	21
1.2 Das Vertrauensmodell in verschiedenen Situationen	23
Geschickt verhandeln	23
Souverän bei emotionalen Ausbrüchen	24
Sicher in schwierigen Situationen	25
Sattelfest im Small Talk	25
Kompetent mit Angestellten, Mitarbeiterinnen, Chefs	26
Erfolgreich im Verkauf	27
Verständnisvoll im Verwaltungs- und Behördengespräch	29
Respektvoll im Gesundheitsbereich	30

1.1 Vertrauen als Grundlage

Wer Sie versteht und für ehrlich hält, der vertraut Ihnen. Das ermöglicht konstruktive, faire Gespräche in jeder Situation. Das Vertrauen Ihres Gegenübers gewinnen Sie mit der Wahl der richtigen Sprache, mit Ihrer Körperhaltung und durch aufmerksames Zuhören.

Wir alle führen täglich unzählige Gespräche: als Vorgesetzter, als Angestellte einer Verwaltung oder einer Behörde, als Arzt, als Pflegefachfrau, als Lehrerin am Elternabend oder als Verkäufer. Grundlage eines jeden Gesprächs ist das Vertrauen. Nur wenn Ihnen Ihr Gegenüber vertraut, ist ein partnerschaftliches und damit zielführendes Gespräch möglich.

Vielleicht denken Sie jetzt: «Vertrauen ist ja gut und recht. Nur: Entweder vertraue ich jemandem, oder ich vertraue ihm nicht.» Diese Überlegung stimmt nur bedingt. Wenn Sie einige wichtige Grundsätze der Kommu-

nikation beachten, können Sie Vertrauen nämlich aktiv schaffen. In einem ersten Teil zeigt Ihnen dieses Buch auf, wie das geht. In den weiteren Kapiteln werden verschiedene Gesprächssituationen geschildert und analysiert.

Wenn unser Gegenüber uns aufrichtig begegnet, vertrauen wir ihm. Wenn wir dagegen den Eindruck bekommen, dass unser Gesprächspartner unehrlich ist, weil zum Beispiel seine Körpersprache etwas anderes sagt als seine Worte oder weil seine Aussagen unklar und schwammig sind, werden wir misstrauisch.

Im vorliegenden Kapitel sind die wichtigsten kommunikativen Grundsätze und einige Gesprächsbeispiele in einer kleinen Übersicht aufgeführt. In Kapitel 2 kommen die Grundlagen der Vertrauensbildung zur Sprache, in den restlichen Kapiteln werden die Eigenheiten verschiedener Gesprächs-



Wir vertrauen Menschen, von denen wir den Eindruck haben, dass sie uns verstehen und ernst nehmen.

formen anhand zahlreicher praktischer Beispiele näher beleuchtet.

Trau, schau, wem

Vertrauen schaffen bedeutet nicht, dem Gegenüber etwas vorzuspielen oder – schlimmer – etwas vorzutäuschen. Im Gegenteil: Wer Vertrauen schaffen will, muss authentisch sein, also echt.

Erscheint Ihnen das als Widerspruch? Das ist es nicht. Es geht in diesem Buch darum, das Bewusstsein zu schärfen. Wer weiss, was er tut und was er mit seinem Handeln auslösen kann, handelt bewusst. Bewusstes Handeln ist keine Inszenierung, sondern das gezielte Einsetzen bestimmter Mechanismen. Das schliesst authentisches Handeln nicht aus, sondern bedingt es geradezu. Wenn Mechanismen nämlich nicht begriffen, sondern nur angelernt werden, spürt dies das Gegenüber.

Dieses Buch will Ihnen dabei helfen, Verhaltensweisen bewusst zu machen und zu verinnerlichen. Und es zeigt anhand vieler praktischer Beispiele, wie Sie in verschiedenen konkreten Gesprächssituationen Vertrauen aufbauen.



Vertrauen kann man nicht vorspielen, es muss von innen kommen.

Vertrauensfaktor verständliche Sprache

Waren Sie auch schon im Elektronikfachgeschäft, um ein neues Gerät zu kaufen – und der Verkäufer hat Sie mit einem Wust von Fachausdrücken zugedeckt? Sodass Sie das Gefühl hatten, Sie wüssten überhaupt nichts? Oder hat Ihnen Ihre Ärztin schon einmal eine Diagnose so mitgeteilt, dass Sie danach verwirrter waren als zuvor – weil Sie kein Wort verstanden?

Solche Situationen sind für das Vertrauen nicht förderlich. Wenn jemand so spricht, dass wir ihn oder sie nicht verstehen, fühlen wir uns unterlegen oder «klein und dumm», wie eine Bekannte von mir es einmal formulierte.



Sorgen Sie dafür, dass Ihr Gegenüber Sie versteht: Verzichten Sie auf Fachausdrücke und Fremdwörter oder übersetzen Sie sie.

Damit Ihre Gesprächspartner sich nie «klein und dumm» fühlen, ist es wichtig, dass sie Sie verstehen: Verzichten Sie auf unverständliche Ausdrücke oder erklären Sie diese unmittelbar. Verwenden Sie in Ihren Schilderungen möglichst viele – konkrete – Sprachbilder, um etwas zu beschreiben,

oder machen Sie Vergleiche, damit Ihr Gegenüber nachvollziehen kann, was Sie ihm gerade erklärt haben.

→ **Ausführliche Informationen zum Thema Verständlichkeit finden Sie ab Seite 38.**

Vertrauensfaktoren Körpersprache und Mimik

Signalisieren Sie Offenheit und zeigen Sie das auch mit Ihrer Körpersprache. Konkret bedeutet das: Öffnen Sie Ihren Körper zur Gesprächspartnerin hin, wenden Sie sich ihr zu. Vermeiden Sie es, mit verschränkten Armen vor ihr zu stehen oder zu sitzen. Zeigen Sie auch mit Ihrer Mimik, dass Sie auf Empfang sind: Halten Sie Ihren Mund möglichst nicht verschlossen, sondern leicht geöffnet, oder – noch viel besser – lächeln Sie.

Achten Sie auf Ihre Kopfhaltung: Ist der Kopf nach hinten geneigt, könnte das Gegenüber daraus schliessen, dass Sie sich

überlegen fühlen – eine schlechte Voraussetzung für ein partnerschaftliches Gespräch. Besser ist es, den Kopf leicht nach vorne oder zur Seite zu neigen, diese Haltungen signalisieren Aufmerksamkeit und Interesse. Versuchen Sie zudem, dem Gegenüber möglichst während des ganzen Gesprächs in die Augen zu schauen, das zeigt Offenheit und fördert das Vertrauen.

→ **Ausführliche Informationen zum Thema Körpersprache und Mimik finden Sie ab Seite 42.**

Vertrauensfaktor aktives Zuhören

Leider sagen wir Menschen nicht immer ausdrücklich das, was wir eigentlich sagen wollen, sondern wir drücken uns unklar aus, lassen es an Anspielungen und versteckten Botschaften nicht mangeln. Um unsere Freunde nicht zu enttäuschen, sagen wir beim Filmabend mit ihnen eher: «Der Film hat durchaus ein paar gelungene Momente», als direkt und unmissverständlich: «Mir gefällt der Film nicht, können wir einen anderen schauen?»

Eine der wichtigsten Anforderungen in Gesprächen ist deshalb, auch das herauszuhören, was das Gegenüber zwar nicht ausdrücklich sagt, aber in Wirklichkeit meint. Mit ein bisschen Übung und ein paar Kniffen gelingt Ihnen dies bald.



Ein freundliches Gesicht kann Wunder wirken. Dem Gegenüber in die Augen zu schauen, ist unerlässlich fürs Vertrauen.



Entschlüsseln Sie die versteckten Botschaften Ihres Gegenübers.

Wenn Sie ein Gespräch führen, also für den Verlauf massgeblich verantwortlich sind, dann müssen Sie auch «aktiv zuhören». Aktives Zuhören bedingt, dass man sich für das, was der Gesprächspartner zu sagen hat, wirklich interessiert und innerlich bereit ist, darauf einzugehen. Indem Sie immer wieder Verständnisfragen stellen beziehungsweise mit eigenen Worten zusammenfassen, was Sie verstanden haben, zeigen Sie Ihrem Gesprächspartner, dass Sie ihm aufmerksam zuhören.



Keine wichtigen Gespräche zwischen Tür und Angel: Schenken Sie Ihrem Gesprächspartner volle Aufmerksamkeit und signalisieren Sie ihm, dass Sie ihn verstanden haben.

Zudem können Sie mit dem Einsatz verschiedener Fragetechniken ein Gespräch aktiv steuern. So können Sie Unklarheiten ausräumen und immer wieder aufs Ziel fokussieren. Ist eine Gesprächssituation verfahren und Ihr Gegenüber möchte nichts

mehr sagen, dann können Sie auch diese Situation thematisieren. In der Fachsprache heisst dieses Vorgehen «auf die Metaebene wechseln». Sagen Sie zum Beispiel: «Ich habe den Eindruck, dass Sie über dieses Thema nicht mehr reden wollen. Warum denn nicht?» So können Sie den Dialog wieder in Gang bringen.

→ **Ausführliche Informationen zu diesen Themen finden Sie ab Seite 56 (Aktives Zuhören) und 48 (Versteckte Botschaften).**

Vertrauensfaktor Ehrlichkeit

Nichts schafft grösseres Unbehagen als das Gefühl, das Gegenüber sei nicht ehrlich oder sage nicht direkt, was es eigentlich sagen möchte. Das kann ein Gespräch oder gar eine Beziehung gänzlich zum Erliegen bringen.

Versuchen Sie deshalb, in Ihren Äusserungen immer ehrlich und direkt zu sein, auch wenn das im ersten Moment zu Irritationen führen kann. Längerfristig ist dieses Vorgehen trotzdem der beste Weg, um eine vertrauensvolle Basis aufzubauen.



Reden Sie nicht um den heissen Brei herum, sagen Sie direkt und ehrlich, was Sie denken.

1. Darum gehts – eine Inhaltsübersicht

Wenn Sie Kritik formulieren möchten, sollten Sie diese in eine Ich- statt in eine Du-Form verpacken und Pauschalisierungen vermeiden: «Mich stört, wenn du deine Bücher herumliegen lässt» klingt anders als der Vorwurf «Immer lässt du deine Bücher herumliegen!».

Verstecken Sie sich auch nicht hinter Man-Formulierungen, sondern stehen Sie zu Ihrer Meinung. Sagen Sie also nicht: «Man kann bei Ihnen den Eindruck bekommen ...», sondern: «Ich habe den Eindruck, dass Sie ...» Das macht Sie für das Gegenüber greifbar und damit auch zu einer vertrauenswürdigeren Person.

→ **Ausführliche Informationen zum Thema Ehrlichkeit finden Sie ab Seite 51.**

1.2 Das Vertrauensmodell in verschiedenen Situationen

Richtig verhandeln will gelernt sein. Und auch Gespräche in emotionalen Situationen sind eine Herausforderung. Hier finden Sie einen Überblick über die wichtigsten Gesprächsformen.

Dieses Buch beleuchtet verschiedene Gesprächssituationen wie Verhandlungsgespräche, Verkaufsgespräche, Gespräche im Berufsleben, Arztgespräche oder Gespräche auf einer Verwaltung. Anhand konkreter Beispiele soll verdeutlicht werden, worauf Sie achten müssen, wenn Sie ein Gespräch führen. Als besondere Situationen werden ausserdem emotionale Ausbrüche und Gespräche mit möglicherweise traumatisierten Menschen näher betrachtet.

Geschickt verhandeln

Um in eine Verhandlung einzusteigen, brauchen Sie zunächst ein Ziel. Sie müssen sich darüber im Klaren sein, was Sie unbedingt erreichen möchten und wo Sie Abstriche zu machen bereit sind. Formulieren Sie für sich in der Vorbereitung also sowohl ein Maximal- wie auch ein Minimalziel. Da es Ihnen im Verhandlungsgespräch kaum je gelingen wird, Ihr Maximalziel zu errei-

chen, ist es von Vorteil, wenn Sie zu einem bestimmten Zeitpunkt in gewissen Punkten nachgeben und auf Ihr Minimalziel einschwenken können. Damit signalisieren Sie Kompromissbereitschaft, was die Gegenpartei in der Regel ebenfalls zu einem Entgegenkommen veranlasst.



Bereiten Sie für ein Verhandlungsgespräch immer eine Maximalforderung vor und überlegen Sie sich, wo Sie Zugeständnisse zu machen bereit sind und wo nicht.

Durchdenken Sie vor einem Verhandlungsgespräch auch Ihre Argumente gut. Überlegen Sie, was die Gegenseite vorbringen könnte und was Sie entgegen werden.

→ **Ausführliche Informationen zum Thema Verhandlungen finden Sie ab Seite 82.**

Souverän bei emotionalen Ausbrüchen

Es gibt Situationen, in denen Ihnen für den Aufbau eines Vertrauensverhältnisses nicht viel Zeit bleibt. Zu diesen Situationen gehören emotionale Ausbrüche. Kommt es zu einem solchen Ausbruch, hat sich Ihr Gesprächspartner bereits vor der eigentlichen Begegnung ein Bild von Ihnen gemacht. Allerdings kein gutes, denn er ist aus irgendeinem Grund wütend auf Sie: weil Sie in einer stehenden Kolonne auf sein Auto aufgefahren sind; weil er sich von Ihrem Geschäft über den Tisch gezogen fühlt; weil Ihr Sohn mit dem Modellflughelikopter soeben seine liebevoll gepflegte Rosenhecke beschädigt hat. Deshalb ist es in einer solchen Situation besonders wichtig, den negativen Eindruck bei Ihrem Gegenüber möglichst schnell zu korrigieren.

Stellen Sie sich vor, Sie seien Leiterin einer Pfadfindergruppe. «Ihre» Kinder vergessen

sich im Spiel so sehr, dass sie über den frisch ausgesäten Rasen einer älteren Dame rennen. Diese steuert wutentbrannt auf Sie zu.

Versuchen Sie in einer solchen Situation die Ruhe zu bewahren, auch wenn das Gegenüber sehr aufgebracht ist. Es ist wichtig, dass die Rasenbesitzerin ihren Emotionen in einer ersten Phase freien Lauf lassen kann. In einer zweiten Phase sollten Sie die Gesprächsführung übernehmen und sich zuallererst entschuldigen. Versuchen Sie auch unmittelbar, den Schaden zu begrenzen, indem Sie die Kinder auffordern, das Rasenstück sofort zu verlassen. Vermutlich wird sich Ihr Gegenüber in dieser Phase bereits etwas beruhigen.

In Phase drei geht es darum, Lösungsvorschläge zu unterbreiten. Sagen Sie als Pfadfinderleiterin zum Beispiel: «Ich würde mit den Kindern meiner Gruppe den Schaden gerne wieder gutmachen. Könnten wir am nächsten Mittwochnachmittag das Rasenstück gemeinsam rechen und dann den Rasen noch einmal frisch aussäen?» In der vierten und letzten Phase geht es darum, zu überprüfen, ob die angebotenen Lösungsvorschläge für beide Seiten akzeptabel sind: Ist die Besitzerin des Rasens mit der vorgeschlagenen Lösung einverstanden? Passt es ihr am Mittwochnachmittag? Können beide Fragen mit Ja beantwortet werden, können



Emotionale Gespräche verlaufen in vier Phasen. Räumen Sie jeder Phase genug Zeit ein, um die verfahrenere Situation zu einer für alle Beteiligten akzeptablen Lösung zu führen.