



Arbeitshilfen

Gesprächsführung in schwierigen Situationen

Nur selten spricht ein erwachsener Mensch mit sich selbst; etwa um sich etwas klar zu machen: "Zuerst muss ich die Kupplung treten, danach kann ich den Gang einlegen...", um sich etwas Wichtiges einzuprägen: "Innenspiegel, Außenspiegel, Schulterblick..." oder um über sich selbst zu spotten: "Du Idiot, der Radfahrer war doch nun wirklich groß genug, um ihn zu bemerken!". Das sind aber eher die Ausnahmen. Der Mensch ist von Natur aus kein Einzelwesen, sondern ein soziales Wesen, das den Kontakt zu anderen Menschen sucht. Üblich ist es daher, dass ein Mensch mit anderen spricht. Wir stehen in ständiger Verbindung bzw. Kommunikation mit anderen Menschen.

Gespräche durchziehen unser tägliches privates und berufliches Leben, unser Leben ist im allgemeinen dialogisch. Dabei ist es mit Gesprächen wie beim Tennis: Man bestimmt nicht allein, was dabei herauskommt. Wie bei einem Spiel geht man mit jedem Gespräch in einen offenen Prozess, bei dem sich nicht zuverlässig vorhersagen lässt, was passieren wird. Diese Ungewissheit und die Möglichkeit, durch das eigene Verhalten entscheidenden Einfluss auf das Geschehen nehmen zu können, machen den Sport so attraktiv und Gespräche immer wieder zu einer neuen Herausforderung.

Was in den alltäglichen Gesprächen mehr oder weniger ungesteuert abläuft, verlangt in beruflichen Situationen besondere Aufmerksamkeit, genauere Kenntnis der Verläufe und der steuernden Möglichkeiten. Die Gesprächswirklichkeit in der beruflichen Praxis ist sehr komplex. Es geht insbesondere darum, unter den vielen Handlungsmöglichkeiten in jeder Gesprächssituation die auszuwählen, die für den Verlauf des Gesprächs günstig ist. Dabei sollte man sich bewusst sein, dass man auf einige Faktoren, die den Verlauf eines Gesprächs beeinflussen, nur bedingt Einfluss hat (z.B. auf den Gesprächspartner). Beeinflussen kann man aber immer sein eigenes Verhalten, sein eigene Vorbereitung auf die Situation, die eigene Vertrautheit mit den Gegebenheiten, die eigenen Handlungsmöglichkeiten und das eigene Bewusstsein, wann man etwas tun und wann man etwas besser lassen sollte. Man muss folglich lernen, Gesprächssituationen genau zu analysieren und Gesprächstechniken entsprechend flexibel einzusetzen.

Gerade in schwierigen Gesprächssituationen ist es sinnvoll, nicht allein "aus dem Bauch heraus" zu agieren, sondern Gefühl und Verstand gleichermaßen zu nutzen. Solche schwierigen Situationen stellen Kritikgespräche dar. Das Wort Kritik ist in diesem Zusammenhang überwiegend negativ besetzt. Man denkt zuerst an Tadel für Fehler. Dabei geht es doch zunächst um eine Leistungsbeurteilung, die zu einer Verhaltensänderung motivieren soll. Anders gesagt: Ein Kritikgespräch soll dem Einzelnen helfen, mehr Erfolg zu haben, eine bessere Leistung zu bringen.

In der Fahrerlaubnisprüfung werden Kritikgespräche insbesondere nach nicht bestandenen Fahrerlaubnisprüfungen geführt. Dabei ist es die Aufgabe des Fahrerlaubnisprüfers (im Folgenden Prüfer genannt) ein solches Gespräch sowohl mit dem Fahrerlaubnisbewerber (im Folgenden Bewerber genannt) als auch mit dem Fahrlehrer zu führen. Der Prüfer muss in einem solchen Gespräch also die Rolle der Führungskraft übernehmen. Eine solche Rolle ist nicht per se vorhanden, sondern setzt Führungsfähigkeit in Gesprächen voraus. Anders gesagt: Der Prüfer muss die Fähigkeit besitzen, insbesondere Kritikgespräche konstruktiv und zielorientiert zu führen. Dabei wollen wir ihn mit dieser Arbeitshilfe unterstützen. Im ersten Teil der Arbeitshilfe findet der Prüfer alle wichtigen Aspekte, die er wissen sollte, um Gespräche und insbesondere Kritikgespräche erfolgreich gestalten zu können. Für diejenigen, die rund um das Thema Gesprächsführung mehr erfahren wollen, haben wir zusätzlich im Teil 2 Hintergrundinformationen diskutiert. Letztendlich findet der Prüfer am Schluss der Arbeitshilfe die wichtigsten Erkenntnisse zum Thema zusammengefasst auf einer Seite.

Inhalt:

Themenspezifisches Wissen

1. Zum Begriff "Kritikgespräch"
Was muss ich als aaSoP über die Struktur von "Kritikgesprächen" wissen?
2. Empfehlungen zur Planung und Durchführung von "Kritikgesprächen"
Durch welche Phasen ist ein "Kritikgespräch" charakterisiert und wie muss ich als aaSoP diese Phasen gestalten?
3. Fallen in "Kritikgesprächen"
Auf welche Aspekte muss ich als aaSoP zusätzlich besonders achten, wenn ich ein "Kritikgespräch" erfolgreich gestalten will?

Hintergrundinformationen

1. Systematisierung von Gesprächen
 - Gesprächstypen, Gesprächstypologien
 - Wirkfaktoren in Gesprächen
 - Gesprächsebenen
2. Partnerzentrierte Kommunikation
 - gesprächsförderndes Verhalten
 - Voraussetzungen für eine Einstellungsänderung
 - Botschaften im Gespräch

Arbeitshilfe für den aaSoP

Was muss ich als aaSoP beachten, um "Kritikgespräche" erfolgreich führen zu können?

1 Zum Begriff "Kritikgespräch"

Die Prüfung neigt sich dem Ende zu. Im Großen und Ganzen ist der Bewerber nicht so schlecht gefahren. Und dennoch, die vielen kleinen und größeren Fehler müssen zum Nichtbestehen der Prüfung führen. Der Prüfer kann dem Bewerber zum jetzigen Zeitpunkt unter keinen Umständen bestätigen, dass er selbstständig zum Führen eines Kraftfahrzeugs in der Lage ist. Beim Prüfer macht sich ein ungutes Gefühl breit: Wie kann es ihm gelingen, dem Bewerber die Gründe des Scheiterns zu erklären und wie wird der Bewerber auf das Nichtbestehen der Prüfung reagieren?

Definition Kritikgespräch

Ein Kritikgespräch ist eine Unterredung, in der der Prüfer dem Bewerber und dem Fahrlehrer unmissverständlich klar macht,

- dass die Leistung nicht ausreicht,
- was verlangt wird und
- welche Maßnahmen folgen.

Ziele des Kritikgesprächs

Hauptziel ist eine Verhaltensänderung und damit eine Leistungsverbesserung des Bewerbers. Allgemeine Gesprächsziele sind:

- Die Kritikpunkte sollen klar sein.
- Das geforderte Zielverhalten soll klar sein.
- Die Konsequenzen bei Nichterreichung der Ziele sollen klar sein.

Angst, er könnte den Bewerber brüskieren. Deshalb spricht er das Fehlverhalten sehr sanft und unbestimmt an. Schließlich will er dem Bewerber nicht weh tun, was dazu führt, dass der Bewerber durch die Intervention des Prüfers nicht entsprechend motiviert werden kann, sein Verhalten tatsächlich zu ändern. Der dominante Typ Prüfer dagegen poltert sofort los, provoziert, überzieht, verletzt, schüchtert ein. Auch dadurch kommen die gewünschten Verhaltensänderungen nicht zustande. Im Gegenteil: Es ist wahrscheinlich, dass sich die Fronten verhärten, der Bewerber verweigert sich mehr oder weniger offen und wird die Ursache seines Nichtbestehens primär beim Prüfer sehen.



Die bisherigen Ausführungen zeigen uns: Kritikgespräche sind zwar unangenehm, gehören aber für jeden Prüfer zum beruflichen Alltag. Im Rahmen der Fahrerlaubnisprüfung ist ein Kritikgespräch eine Unterredung, in der der Prüfer dem Bewerber und dem Fahrlehrer unmissverständlich klar macht, dass die Leistung des Bewerbers nicht ausreichend ist, was vom Bewerber und vom Fahrlehrer für eine ausreichende Leistung verlangt wird und welche Maßnahmen jetzt zu erwarten sind. Das Hauptziel eines solchen Kritikgesprächs ist eine Verhaltensänderung und damit ver-

bunden eine Leistungsverbesserung des Bewerbers. Dabei geht es im Kritikgespräch vor allem darum, dem Bewerber und dem Fahrlehrer die Kritikpunkte unmissverständlich klar zu machen, das geforderte Zielverhalten zu verdeutlichen sowie aufzuzeigen, welche Konsequenzen bei Nichterreichung der Ziele eintreten.

Es wird deutlich: Kritikgespräche ohne Gesprächsstrategie führen gewöhnlich nicht zum gewünschten Erfolg also zur angezielten Verhaltensänderung beim Bewerber und/oder Fahrlehrer. Kritisieren will gelernt sein und kann gelernt werden. Letztlich berücksichtigt ein gut geführtes Kritikgespräch alle Hindernisse und Klippen, die eventuell auftreten können.

In diesem Zusammenhang wenden wir uns zunächst den strukturellen Voraussetzungen von Kritikgesprächen zu. Grundsätzlich können Kritikgesprächen unterschiedliche und unterschiedlich komplexe Konstellationen zugrunde liegen, bei denen folgende Positionen jeweils anders besetzt sind:

- Kritikempfänger - KE (Wer wird kritisiert, gibt Anlass zu Kritik?)
- Kritikübender - KÜ (Wer kritisiert, empfindet Verhalten als kritikwürdig?)
- Zeuge - Z (Wer hat den Vorgang in eigener Anschauung gesehen?)
- Anzeiger - A (Wer meldet den Vorgang?)
- Interventionszuständigkeit - I (Wer ist in welcher Rolle für eine Intervention zuständig?)
- Öffentlichkeit - Ö (Wer ist sonst noch informiert von dem Vorgang?)

Im Rahmen der Fahrerlaubnisprüfung sind an einem solchen Gespräch gewöhnlich der Prüfer, der Bewerber und der Fahrlehrer beteiligt. Der Prüfer als Kritikübender kennt den Sachverhalt aus eigener Anschauung, er hat damit zugleich die Sicherheit, ob er ihn für kritikwürdig hält. Der Prüfer ist somit gleichzeitig auch Zeuge und Anzeiger, was die Öffentlichkeit weitgehend begrenzt. Diese besteht primär aus dem Fahrlehrer, der gleichzeitig ein weiterer Zeuge ist und gegebenenfalls auch Kritikempfänger (als Auszubildender und damit Mitverantwortlicher für die Leistung des Bewerbers). Letztlich ist der Bewerber (mit seinem Verhalten und seiner Leistung) der eigentliche Kritikempfänger.

Die Verdeutlichung dieser spezifischen Gesprächskonstellation führt uns bereits zu den wichtigen Gesichtspunkten, die vor einem Kritikgespräch durch den Prüfer unbedingt bearbeitet werden sollten:



1. Rollen-Klärung
2. Ziel-Entscheidung
3. Situations-Analyse
4. Ressourcen-Prüfung

Rollen-Klärung:

Damit man in einem Gespräch handlungsfähig ist, muss man wissen, welche Rolle man einnimmt. Man spricht nie allein als Person, sondern immer als Person in einer bestimmten sozia-

len Rolle. In der Fahrerlaubnisprüfung sind die Rollen klar verteilt: Der Prüfer prüft und der Bewerber wird geprüft. Diese Konstellation ist nicht umkehrbar; es handelt sich um eine asymmetrische Rollenverteilung. Das heißt, dass in einem Gespräch eher der Prüfer den steuernden Part übernehmen wird. Demzufolge muss sich der Prüfer vorab bewusst werden, was er in seiner Rolle als Prüfer in diesem Gespräch tun darf und tun sollte. Außerdem muss er bedenken, welche Erwartungen die Gesprächspartner an seine Rolle als Prüfer haben. Rollenklarheit ermöglicht letztlich den gezielten Einsatz von spezifischen Gesprächstechniken. Man kann mit größerer Gelassenheit und Sicherheit auftreten und das eigentliche Ziel des Gesprächs besser im Auge behalten.

Ziel-Entscheidung:

In diesem Zusammenhang geht es um die Entscheidung, welche der möglichen Interventionen ich konkret auswähle; d.h. was ich als Prüfer tatsächlich tun will (werde). An dieser Stelle wird bereits das Zusammenwirken der einzelnen Aspekte deutlich: Wenn ich Zielentscheidungen ohne eine vorherige Rollenklärung treffe, riskiere ich, dass ich nur das tue, was ich (aus welchen Gründen auch immer) will. Ich muss aber immer bedenken, dass ich ggf. Handlungen zu vollziehen habe, die eventuell nicht meinem Willen entsprechen, die aber im Rahmen meiner Rolle notwendig sind. Das heißt, ich muss als Prüfer bei der Zielentscheidung immer bedenken, dass ich niemals allein aus persönlichen Mo-

tiven (z.B. weil ich bereits Ärger mit diesem Fahrlehrer hatte) agiere, sondern in meiner berufsbezogenen Rolle als Prüfer.

Situations-Analyse:

Die Fahrerlaubnisprüfung ist eine Situation mit ganz besonderen Merkmalen. Zunächst einmal handelt es sich um eine Prüfungssituation. Prüfungssituationen sind für die meisten Bewerber mit enormem Stress verbunden. Aber nicht nur die Prüfungssituation als solche, sondern auch der asymmetrische Charakter der Situation kann vom Bewerber als belastend empfunden werden. Entscheidend ist: Auch diese Belastungen, die ein Bewerber in der Prüfungssituation erlebt und die nicht unmittelbar mit der zu erbringenden Leistung in Zusammenhang stehen, können zu einer Minderung der Prüfungsleistung führen. Wichtig ist also, dass sich der Prüfer der Besonderheit der Situation bewusst ist und im Vorfeld eines möglichen Kritikgesprächs analysiert, in welcher Lage sich der Bewerber befindet, um was für eine Person es sich handelt und welche spezifischen Empfindlichkeiten der Bewerber gegebenenfalls hat. In diesem Zusammenhang gehört es auch dazu, sich über eigene Empfindungen und Gefühle klar zu werden, um ihren Einfluss im Gespräch möglichst gering zu halten. Grundsätzlich ist es wichtig, entsprechend der Besonderheiten der jeweiligen Situation eine situationsbezogene Rücksichtnahme zu erwägen (z.B. Verzicht auf eine konfrontative Gangart, die rollen- und zielbezogen an sich angemessen wäre). Solche spezifischen Rücksichtnahmen



Empfehlungen zur Gesprächsplanung:

1. Rollen-Klärung
Was darf und sollte ich in meiner Rolle als Prüfer tun?
2. Ziel-Entscheidung
Was (davon) will und werde ich tatsächlich tun?
3. Situations-Analyse
Was (davon) passt bzw. ist wichtig unter Berücksichtigung der besonderen Situation der Fahrerlaubnisprüfung?
4. Ressourcen-Prüfung
Was (davon) traue ich mir als Prüfer in der spezifischen Situation interaktionell zu und was ist für die Gesprächspartner zumutbar?

sollten also weder vor der Rollen- und Zielklärung entschieden werden noch dürfen sie im Falle der Fahrerlaubnisprüfung das Prüfungsergebnis (Bestanden vs. Nichtbestanden) in irgendeiner Weise beeinflussen.

Ressourcen-Prüfung:

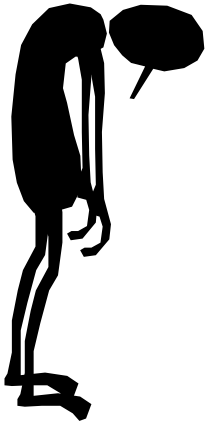
Dieser Aspekt betrifft die Frage, welche Möglichkeiten (z.B. Interventionen, Gesprächstechniken) ich mir als Prüfer an sich und auf Grund der bestehenden Interaktionsstruktur zutraue. In diesem Zusammenhang muss analysiert werden, welche Beziehung zwischen Prüfer, Bewerber und dem Fahrlehrer besteht, denn die Beziehung zwischen den Gesprächspartnern ist die Basis, auf der mögliche Probleme gelöst werden. Ist diese Basis gestört, wird es schwierig, ein für alle Seiten befriedigendes Ergebnis im Gespräch zu erzielen. Vor diesem Hin-

tergrund muss der Prüfer festlegen, welche Interventionen für die Beteiligten zumutbar, für ihn selbst leistbar (Wenn ich keine Rücksicht auf meine momentanen Ressourcen nehme, überfordere ich mich eventuell und scheitere!) und gleichzeitig dem gewünschten Gesprächsergebnis zuträglich sind. Im Rahmen der Ressourcen-Prüfung muss der Prüfer nicht zuletzt erkennen lernen, wann eine vermeintlichen Schonung des Gesprächspartners lediglich dazu dient, dem Prüfer selbst eine unangenehme Intervention zu ersparen.

Bevor wir uns der Frage zuwenden, durch welche Phasen ein Kritikgespräch gekennzeichnet ist und welche Möglichkeiten der Prüfer hat, diese Phasen erfolgreich, also zielorientiert, zu gestalten, wollen wir an dieser Stelle bereits kurz auf die häufigsten

allgemeinen Schwierigkeiten aufmerksam machen, die in Kritikgesprächen auftreten können (grüner Kasten). Diese häufigen Schwierigkeiten verdeutlichen zum einen, warum in der Regel für jeden von uns Kritikgespräche eher unangenehm sind und wenn möglich vermieden werden. Es ist nun einmal nicht leicht, Kritik zu üben oder eine schlechte Nachricht zu überbringen.

Zum anderen wird uns bewusst, wie wichtig es ist, professionell an ein solches Kritikgespräch heranzugehen. Kritikgespräche sind komplexe Prozesse mit vielen gleichzeitig wirkenden, veränderbaren Faktoren. Eine kurz hochgezogene Augenbraue, ein falsches Wort, eine Unaufmerksamkeit in der Einschätzung des Gesprächspartners und schon ist alles komplett anders. Deshalb ist es zum einen wichtig, über ein entsprechendes Know-How zu verfügen: Worauf kommt es an? Was muss ich berücksichtigen? Was kann ich beeinflussen? Zum anderen ist es entscheidend, eine Bewusstheit über das eigene Gesprächsverhalten und dessen Wirkung zu erlangen: Was tue ich in welchen Situationen und wie? Was löst dies bei Gesprächspartnern aus? Und nicht zuletzt ist es wichtig, Rückmeldungen von anderen (z.B. Fahrlehrern) einzuholen. Wenn man sich geschäftstechnisch weiterentwickeln will, kann dies eine sinnvolle Unterstützung sein.



Häufige Schwierigkeiten in Kritikgesprächen:

1. Es ist schwierig, dem Kritisierten das Gefühl zu vermitteln, dass man ihm helfen und nicht schaden will!
2. Es ist schwierig, dem Gesprächspartner den Sinn der Kritik verständlich zu machen. Häufig stellt er sich quer!
3. Es ist schwierig, in der Kürze der Zeit das nötige Vertrauen zu schaffen, um darauf aufbauend ein Gespräch führen zu können!
4. Es ist zuweilen schwierig, den Sachverhalt konkret nachzuweisen!
5. Es ist schwierig zu erkennen, ob der Kritisierte tatsächlich einsichtig ist oder trotz vorhandener Uneinsichtigkeit lediglich einen einsichtigen Eindruck erwecken will. Gerade ehrgeizige Bewerber fühlen sich leicht gekränkt und sind uneinsichtig!
6. Es ist schwierig, weil sich der Kritisierte leicht bevormundet fühlt. Es kommt zu einer Verunsicherung, weil er befürchtet, der Prüfer in der nächsten Prüfungssituation weiß Bescheid!

Fassen wir zusammen:

Zusammenfassung

1. Kritikgespräche sind unangenehm, gehören aber für jeden Prüfer zum beruflichen Alltag.
2. Kritikgespräche ohne Gesprächsstrategie führen gewöhnlich nicht zum gewünschten Erfolg. Kritisieren will gelernt sein und kann gelernt werden.
3. Ein Kritikgespräch ist eine Unterredung, in der der Prüfer dem Bewerber und dem Fahrlehrer unmissverständlich klar macht, dass die Leistung nicht ausreicht, was verlangt wird und welche Maßnahmen folgen.
4. Hauptziel des Kritikgesprächs ist eine Verhaltensänderung und damit eine Leistungsverbesserung des Bewerbers. Die allgemeinen Gesprächsziele bestehen darin, sowohl die Kritikpunkte als auch das geforderte Zielverhalten und die Konsequenzen bei Nichterreichung der Ziele für den Bewerber und den Fahrlehrer klar darzustellen und verständlich zu machen.
5. Kritikgesprächen können unterschiedliche und unterschiedlich komplexe Konstellationen zugrunde liegen. Im Rahmen der Fahrerlaubnisprüfung sind an einem solchen Gespräch gewöhnlich der Prüfer, der Bewerber und der Fahrlehrer beteiligt. Der Prüfer ist dabei der Kritikübende, der Bewerber der Kritikempfänger und der Fahrlehrer der Zeuge bzw. ebenfalls der Kritikempfänger.
6. Wichtige Gesichtspunkte, die **vor** einem Kritikgespräch durch den Prüfer unbedingt bearbeitet werden sollten sind die Rollen-Klärung (Was darf und sollte ich in meiner Rolle als Prüfer tun?), die Ziel-Entscheidung (Was (davon) will und werde ich tatsächlich tun?), die Situations-Analyse (Was (davon) passt bzw. ist wichtig unter Berücksichtigung der besonderen Situation der Fahrerlaubnisprüfung?) und die Ressourcen-Prüfung (Was (davon) traue ich mir als Prüfer in der spezifischen Situation interaktionell zu und was ist für die Gesprächspartner zumutbar?)
7. Zu den häufigsten allgemeinen Schwierigkeiten, die in Kritikgesprächen auftreten können, zählen die Schwierigkeit, dem Kritisierten das Gefühl zu vermitteln, dass man ihm helfen und nicht schaden will, die Schwierigkeit, dem Gesprächspartner den Sinn der Kritik verständlich zu machen, die Schwierigkeit, in der Kürze der Zeit das nötige Vertrauen zu schaffen, um darauf aufbauend ein Gespräch führen zu können, die Schwierigkeit, den Sachverhalt konkret nachzuweisen, die Schwierigkeit zu erkennen ob der Kritisierte tatsächlich einsichtig ist oder trotz vorhandener Uneinsichtigkeit lediglich einen einsichtigen Eindruck erwecken will und nicht zuletzt die Schwierigkeit, dass sich der Kritisierte leicht bevormundet fühlt und dadurch verunsichert oder aggressiv wird.
8. Kritikgespräche sind komplexe Prozesse mit vielen gleichzeitig wirkenden, veränderbaren Faktoren. Deshalb ist es wichtig, über ein entsprechendes Know-How zu verfügen, eine Bewusstheit über das eigene Gesprächsverhalten und dessen Wirkung zu erlangen sowie zur Weiterentwicklung der eigenen Gesprächskompetenz Rückmeldungen von anderen (z.B. Fahrlehrern) einzuholen.



2 Empfehlungen zur Planung und Durchführung von "Kritikgesprächen"

Die Prüfungsfahrt ist beendet. Hoffnungsvoll steigt der Bewerber aus dem Auto. Wird er seinen langersehnten Führerschein heute bekommen? Als er sich umdreht, schaut er in ein grimmiges Gesicht des Prüfers, der sagt: "Das war ja wohl nichts. Den Führerschein werden Sie so nie bekommen, da müssen Sie sich schon ein wenig mehr anstrengen! Na dann üben Sie mal fleißig!" Und zum Fahrlehrer gewandt bemerkt der Prüfer: "Sie müssten eigentlich wissen, dass ein Fahrschüler mit diesem Leistungsniveau eine Prüfung nicht bestehen kann!" Noch bevor Bewerber oder Fahrlehrer dazu kommen, etwas zu erwidern, hat sich der Prüfer mit dem Hinweis auf den nächsten dringenden Termin bereits verabschiedet.



Es sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass ein so geführtes Gespräch in der Realität sicher nur sehr selten vorkommt. Das Beispiel verdeutlicht aber: Ein solcher oder ähnlicher Gesprächsverlauf ist für keinen der Beteiligten in irgendeiner Weise förderlich. Die Ziele, die normalerweise mit einem Kritikgespräch verfolgt werden, können so nicht im Geringsten erreicht werden: Bewerber und Fahrlehrer kennen weder die konkreten

Kritikpunkte noch sind sie sich darüber im Klaren, wie das eigentlich Zielverhalten zu definieren ist. Klar ist nur, der Bewerber hat die Prüfung nicht bestanden und wird demzufolge seinen Führerschein nicht erhalten. Eine Verhaltensänderung bzw. Leistungsverbesserung kann ein so geführtes Gespräch beim Bewerber und gegebenenfalls auch beim Fahrlehrer nicht erzeugen. Zudem ist wahrscheinlich, dass auch der Prüfer dieses Gespräch lieber schnell vergessen möchte, weil er sich bewusst ist, dass er als Führungsperson ein solches Gespräch kompetenter führen muss. Unter Umständen steigt die Unsicherheit des Prüfers und er wird Kritikgespräche mehr und mehr als Belastung empfinden.

Aber wie sollte ein Prüfer ein Kritikgespräch nun konkret gestalten? Welche Richtlinien und Regeln sind zu beachten? Zunächst einmal ist festzuhalten, dass im Rahmen der Fahrerlaubnisprüfung beim Bestehen der Prüfung weitgehend auf kritische Äußerungen verzichtet werden sollte. Ein Kritikgespräch wird nur dann geführt, wenn der Bewerber die Prüfung nicht bestanden hat. Grundsätzlich läuft ein gutes Kritikgespräch dabei nach mehreren Stufen ab. Das heißt, dass ein Kritikgespräch zu führen nicht bedeutet, dem Bewerber lediglich seine Fehler mitzuteilen. Ein Kritikgespräch beginnt bereits mit der Kontaktherstellung/Eröffnung. Der Prüfer sollte das Gespräch auf gar keinen Fall mit einem Angriff eröffnen. Zu beherzigen ist, was der Schriftsteller Max Frisch empfiehlt: "Man sollte die Wahrheit dem anderen wie einen Mantel hinhalten, so

dass er hineinschlüpfen kann, nicht wie ein nasses Tuch um den Kopf schlagen." Günstig ist es, das Gespräch zu eröffnen, indem man auf das gemeinsame Interesse verweist, die Prüfung zu bestehen und Fehler zu vermeiden. Die Demonstration der gemeinsamen Ziele bricht am ehesten das Eis. Der Prüfer sollte im Rahmen des Gesprächs mit dem Bewerber und dem Fahrlehrer gemeinsam die folgenden drei Fragen beantworten: Was war nicht richtig?, Warum war das nicht richtig? und Wie ist es möglich, in der Zukunft diese oder ähnliche Fehler zu vermeiden?



Ein Kritikgespräch konstruktiv zu gestalten, gelingt nur, wenn das Gespräch erst geführt wird, wenn man selbst nicht mehr emotional erregt ist. Ein Gespräch in emotionaler Erregung führt in den meisten Fällen zur Eskalation und damit ist niemandem geholfen. Im Rahmen der Fahrerlaubnisprüfung muss es dem Prüfer gelingen, seine mögliche emotionale Erregung im Verlauf der Prüfungsfahrt zu kontrollieren, da das Gespräch in der Regel sofort im Anschluss an die Prüfungsfahrt stattfindet. Alle Beteiligten wissen genau, worum es in diesem Abschlussgespräch gehen soll. Daher sollte der Prüfer auch auf Small-Talk zu Beginn des Gesprächs verzichten. Krampfhaft nach einem unverfänglichen Beginn zu suchen, verschärft nur die Spannung.

Ein Kritikgespräch durchläuft mehrere Stufen und bedeutet nicht, dem Bewerber lediglich seine Fehler mitzuteilen.

Es ist günstig, das Gespräch zu eröffnen, indem man auf das gemeinsame Interesse verweist, die Prüfung zu bestehen und Fehler möglichst zu vermeiden.



		3		
	2	Reaktion (Rechtfertigung)	4	
1	Präsentation (Problemdefinition)		Argumentation (Begründung)	5
Motivation (Einstimmung)				Abschluss
I. Eröffnungsphase		II. Überzeugungsphase		III. Abschlussphase
<ul style="list-style-type: none"> - Mit positiver Einleitung eröffnen - Nur kritisieren, wenn wirklich notwendig - Den Bewerber nicht bloßstellen 	<ul style="list-style-type: none"> - Verhaltensabweichungen genau und konkret bezeichnen - Persönliche Angriffe und Anspielungen unterlassen - Nicht auf Nebensächlichkeiten herumreiten 	<ul style="list-style-type: none"> - Den Kritisierten Stellung nehmen lassen - Bei Ausflüchten, Beschönigungen und Notlügen keine moralischen Vorwürfe machen, sondern sachliche Fragen nach Einzelheiten stellen 	<ul style="list-style-type: none"> - Logisch akzeptable Begründung für die notwendige Verhaltensänderung liefern - Identifikation des Bewerbers mit dem erwünschten Verhalten herstellen 	<ul style="list-style-type: none"> - Das künftig erwünschte Verhalten mit dem Bewerber und Fahrlehrer eindeutig definieren

Der Gesprächseinstieg ist die erste Phase eines Fünf-Stufen-Modells, dessen Anwendung sich in der Praxis bewährt hat. Wem die Unterteilung in fünf Stufen zu kompliziert ist, kann diese auf drei Phasen reduzieren: die Eröffnungsphase, die Überzeugungsphase und die Abschlussphase.

Eine konstruktive Einleitung entscheidet mit über den Verlauf des Gesprächs. Schon ein unbedacht gewählter Einstiegssatz kann einen negativen Verlauf des Gesprächs begünstigen. Wichtig ist es zudem, dass sich der Prüfer ausreichend Zeit nimmt für die Kritik (Phase 2). Kritisieren darf der Prüfer allerdings nur die Leistung und nicht die Person. Das hört sich leichter an als es ist. Im Gespräch entscheidet jedes einzelne Wort über sachliche oder persönliche Kritik. Die Formulierung "von Ihnen bin ich enttäuscht" kann sachlich gemeint sein, hört sich

aber für den Kritisierten sehr persönlich an. Während die Kritik der Person destruktiven Charakter hat, beinhaltet die Kritik der Leistung die Feststellung, dass der Kritisierte es auch besser machen kann. Konstruktive Kritik heißt: Gemeinsam Möglichkeiten entwickeln, die das vorliegende Problem in Zukunft ausschließen.

Dazu gehört auch, dass der Kritisierte eine eigene Stellungnahme abgeben kann (Phase 3). Dabei wird er in der Regel versuchen, die Sache etwas anders darzustellen, um seine Fehler zumindest teilweise zu rechtfertigen. Der Prüfer hat nun zunächst die Aufgabe gut zuzuhören. Gleichzeitig muss er aber auch Ausweichmanöver des Bewerbers durch gezielte Fragen verhindern. Die Erklärung des Kritisierten sollte der Einstieg in eine offene Aussprache sein (Phase 4). Innerhalb dieser Diskussion

muss der Prüfer die angezielte Verhaltensänderung begründen. Die Äußerung: "Das darf nicht mehr passieren - sehen Sie zu, dass Sie das ändern." reicht nicht. Ziel ist es, die Einsicht beim Bewerber und Fahrlehrer hinsichtlich des fehlerhaften Verhaltens zu befördern. Wichtig ist es, Lösungen mit dem Kritisierten gemeinsam zu finden, denn je mehr der Kritisierte an der Fehleranalyse selbst beteiligt ist, desto höher ist auch seine Akzeptanz. Gleichzeitig ist zu bedenken, dass eine Verhaltensänderung in der Regel ein langwieriger Prozess ist, in dem es auch zu Rückschlägen kommen kann. Deshalb ist es wichtig, dass der Bewerber und/oder der Fahrlehrer die Erwartungen des Prüfers an ein adäquates Verhalten genau verstanden haben. Sie müssen wissen, was zu tun ist und die Änderung zum Positiven aktiv anstreben.

Ein Kritikgespräch ist durch folgende Phasen charakterisiert:

1. Mit positiver Einleitung eröffnen.
2. Verhaltensabweichungen genau und konkret bezeichnen.
3. Den Kritisierten Stellung nehmen lassen.
4. Verhaltensänderung begründen.
5. Das künftig gewünschte Verhalten mit dem Kritisierten eindeutig definieren.





Spezielle Techniken, die in einem Gespräch eingesetzt werden können:

1. Aktives Zuhören
2. Paraphrasieren
3. Klar kommunizieren
4. Gezielt fragen
5. Argumentieren
6. Persönlich formulieren
7. Gesprächssteuerung durch Metakommunikation

Aktives Zuhören:

- ist eine Form von deutlicher Wertschätzung und hat so einen positiven Einfluss auf die Beziehung der Gesprächspartner
- ermöglicht es, ein Gefühl zu bekommen, wie der andere denkt und wo man argumentativ anknüpfen kann
- ermöglicht es, die eigene Sichtweise zu hinterfragen und so die Urteilsfähigkeit und die Qualität von Entscheidungen zu verbessern

Bausteine der guten Kritik

1. Es ist wichtig, sich über die eigenen Absichten klar zu werden!

Will ich mich abreagieren, den anderen fertigmachen oder erreichen, dass der andere selbst nach besseren Möglichkeiten sucht?

2. Es ist wichtig, einen positiven Kontakt herzustellen!

Um auf die Gründe für das Fehlverhalten zu sprechen zu kommen, ist ein offenes, vertrauensvolles Klima wichtig.

3. Es ist wichtig, von "Tatsachen" zu sprechen!

Es muss eine gemeinsame Diagnose und Analyse der Tatsachen erfolgen.

4. Es ist wichtig, klar und deutlich zu formulieren!

Die eigene Ansicht muss klar formuliert und darf nicht verschleiert werden. Mehrdeutige Formulierungen sind zu vermeiden.

5. Es ist wichtig, schonend zu agieren!

Der Kritisierte darf nicht in die Enge getrieben werden; je mehr Kritikpunkte vorgebracht werden, desto geringer ist die Änderungswahrscheinlichkeit.

6. Es ist wichtig, konstruktiv zu kritisieren!

Gemeinsam mit dem Kritisierten sind die Defizite zu analysieren und angestrebte Änderungen herauszuarbeiten; nur Fehler zu benennen reicht nicht.

7. Es ist wichtig, sachlich zu bleiben!

Die Kritik muss sich auf die Leistung nicht auf die Person beziehen.

8. Es ist wichtig, einen positiven Abschluss zu finden!

Die letzte Gesprächsphase bleibt besonders lang in Erinnerung und beeinflusst die künftige Zusammenarbeit; Verlierer erholen sich langsamer als Sieger.

Sie wollen als Prüfer Einfluss nehmen und in Gesprächen etwas bewirken? Sie wollen andere verstehen und überzeugen können? Sie wollen Ihre Anliegen klar und sicher vertreten? Welche speziellen Gesprächstechniken Sie dazu gezielt einsetzen können, erfahren Sie im folgenden Abschnitt. Dabei handelt es sich um die Aspekte:

1. Einfluss nehmen durch Zuhören
2. Verständigung sichern durch Paraphrasierung
3. Klar kommunizieren
4. Gezielt fragen
5. Mit Argumenten überzeugen
6. Persönlich formulieren

7. Gespräche steuern durch Metakommunikation

Einfluss nehmen durch Zuhören: Oft wird das aktive Gestalten und Führen von Gesprächen mit Reden gleichgesetzt. Diese Annahme ist nicht richtig. Eines der wichtigsten und effektivsten Gestaltungsmittel in Gesprächen ist das Zuhören. Aufmerksames, intensives, verstehendes Zuhören ist ein Aspekt, der gleich auf mehreren Ebenen Wirkung zeigt und das Gespräch beeinflusst. Zum einen signalisiert aufmerksames Zuhören dem Gegenüber, dass man seine Sicht der Dinge ernst nimmt und sich mit den Inhalten tatsächlich auseinandersetzt. Aufmerksames Zuhö-

ren ist deshalb eine Form von deutlicher Wertschätzung. Dieses Signal hat einen positiven Einfluss auf die Beziehung der Gesprächspartner.

Zum anderen muss man eine Person verstehen, wenn man sie überzeugen will; man muss wissen, was der Person wichtig ist, was sie denkt oder was sie hindert, bestimmte Dinge zu tun. Nun ist es im Rahmen der Fahrerlaubnisprüfung schwer, in der Kürze der Zeit eine entsprechende Einschätzung vorzunehmen. Dennoch sollte man sich bewusst machen, dass man beim Zuhören ein Gefühl dafür bekommt, wie der andere denkt und wo man argumentativ anknüpfen kann. Entsprechend sollte man darauf achten, Argumente zu finden, die dem anderen zugänglich sind, denn Menschen kann man am besten mit Argumenten überzeugen, die für sie relevant und einsichtig sind.

Nicht zuletzt kann man nur durch Zuhören Dinge erfahren, die man noch nicht wusste oder bisher anders gesehen hat. Um Probleme sachgerecht zu lösen, müssen die Umstände und Ursachen klar sein. Das Zuhören ermöglicht es, die eigene Sichtweise zu hinterfragen, zu überprüfen und gegebenenfalls zu verändern. Diese Verfahrensweise verbessert nicht nur die eigene Urteilsfähigkeit, sondern auch die Qualität von Entscheidungen.

Abschließend sei erwähnt, dass es beim Zuhören darauf ankommt, sich auf den anderen zu konzentrieren (z.B. nicht nebenher andere Tätigkeiten verrichten) und Signale des Zuhörens zu zeigen (z.B. zustimmende Laute, Blickkontakt).

Verständigung sichern durch Paraphrasierung:

Die Paraphrase ist ein Mittel, bei der man mit eigenen Worten zusammenfasst, was man von der Äußerung des anderen verstanden hat. Dabei muss nichts hinzugefügt, nichts kommentiert und nichts erweitert werden. Ein Beispiel: "Ich weiß gar nicht, was mit mir los war, sonst ist mir das Einparken immer gut gelungen." Paraphrase: "Sie können sich nicht erklären, warum Ihnen das Einparken heute Schwierigkeiten bereitet hat."

Ähnlich wie das aufmerksame Zuhören signalisiert die Paraphrase Aufmerksamkeit und Wertschätzung, sie geht aber in ihrer Wirkung und ihren Anwendungsmöglichkeiten weit darüber hinaus. Zum einen sichert das Paraphrasieren das Verständnis. Anders gesagt: Indem man wiedergibt, was man verstanden hat, können beide Seiten überprüfen, ob das Verständnis gelungen ist. Der Gegenüber merkt, ob er alle wichtigen Aspekte genannt hat, ob die Gewichtung stimmt, ob vielleicht etwas falsch "übergekommen" ist. Als Mittel der Verständnissicherung ist die Paraphrase unschlagbar und in professionellen Gesprächen unverzichtbar.

Zu paraphrasieren, was jemand gesagt hat, ist zum anderen ein Akt der Zuwendung. Es ist ein sehr deutliches Signal dafür, dass man sich ernsthaft mit der Sicht des Gegenüber auseinandersetzt, und damit ein Signal der Wertschätzung.

Zudem hat das Paraphrasieren noch weitere Vorteile: Wenn man sehr emotionale Gesprächsbeiträge ruhig und sachlich para-

phrasiert und dabei Verständnis für die Gefühle des Gesprächspartners signalisiert, macht man durch die Paraphrase deutlich: "Ich verstehe Sie." Durch dieses Signal des Verstehens erkennt der Gesprächspartner, dass man das Wesentliche verstanden hat und er nicht noch deutlicher werden muss. So gesehen ist die Paraphrase auch ein Mittel, um zu verhindern, dass die Situation verbal und emotional eskaliert.

Die Paraphrase ermöglicht es dem Gesprächspartner, den eigenen Standpunkt noch einmal zu überprüfen, zu ergänzen oder zu korrigieren. Andererseits kann man selbst die Paraphrase nutzen, um Zeit zu gewinnen und zu überlegen, wie man weiter handeln will.

Wer sich ein möglichst realistisches Bild einer Situation machen möchte, muss möglichst umfassende Informationen bekommen. Wenn man in einem Gespräch paraphrasiert ohne zu kommentieren oder weiterzufragen, ist dies eine Form, den Gesprächsball zurückzuwerfen. Der andere wird mit großer Wahrscheinlichkeit weitererzählen und Informationen liefern, die für eine gründliche Situationsanalyse wichtig sind und bei der eigenen Argumentation unterstützen. Nicht zuletzt kann die Paraphrase zum Ende des Gesprächs genutzt werden, um die erarbeiteten Ergebnisse zusammenzufassen.

Grundsätzlich gibt es verschiedene Möglichkeiten:

- Man gibt mit eigenen Worten wieder, was man verstanden hat.
- Man fasst einen längeren Beitrag des anderen zusammen.

- Man wiederholt einfach nur einzelne Worte oder Satzteile, die der Gesprächspartner gesagt hat.
- Man wiederholt die Kernaussage und fasst zusätzlich das Gefühl in Worte, das man herausgehört hat.

Die Praxis zeigt, dass man üben muss, die Paraphrase angemessen und gesprächsfördernd anzuwenden. Üben kann man durchaus auch im privaten Rahmen. Man nimmt sich einfach vor, wenn jemand mit einem Erzählbedürfnis oder Problem zu einem kommt, nicht direkt zu argumentieren, sondern stattdessen die Paraphrase einzusetzen. Wichtig ist zu bedenken: Wenn man die Paraphrase permanent und aufdringlich benutzt, wird der andere sich nicht ernst genommen fühlen. Papageienhaftes Nachsprechen ist nicht Paraphrasieren.

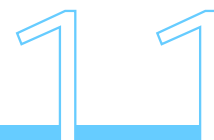
Klar kommunizieren: Im Gespräch möchte man seinem Gegenüber etwas vermitteln, man sucht passende Worte für sein Anliegen und hofft, dass man verstanden wird. Der andere hat jedoch ein eigenes Entschlüsselungssystem für die Worte und Gesten, die verwendet werden und bewertet das Gesagte mit einem anderen Erfahrungshorizont. Weil Kommunikation ein stör anfälliges System zur Verständigung ist, wir aber über keine andere Möglichkeit zum Austausch von Informationen, Absichten, Meinungen, Wünschen und Gefühlen verfügen, ist ein möglichst hohes Maß an Klarheit hilfreich für die Verständigung. Klarheit heißt in diesem Zusammenhang nicht, dass man jedem alles an den Kopf knallt, was man gerade denkt, sondern:

Paraphrasieren:

- ist als Mittel der Verständnissicherung unschlagbar und in professionellen Gesprächen unverzichtbar
- ist ein Akt der Zuwendung und ein Signal der Wertschätzung
- ist ein Mittel, um zu verhindern, dass die Situation verbal und emotional eskaliert
- ermöglicht es, Zeit zu geben bzw. Zeit zu gewinnen
- ermöglicht es, Informationen zu gewinnen, die für eine Situationsanalyse wichtig sind und bei der eigenen Argumentation unterstützen
- kann genutzt werden, um am Ende eines Gesprächs die erarbeiteten Ergebnisse zusammenzufassen

Klar kommunizieren:

- ist wichtig, weil ein hohes Maß an Klarheit hilfreich für die Verständigung ist
- heißt, das, was man sagt, sollte möglichst stimmig und eindeutig sein
- setzt eine intensive Selbstklärung voraus
- heißt auch, klar und eindeutig zu formulieren



Gezielt fragen:

- Fragen können Prozesse anregen, aber auch Gespräche blockieren.
- Grundsätzlich unterscheidet man zwischen geschlossenen und offenen Fragen.
- Geschlossene Fragen schränken die Antwortmöglichkeit ein. Einsatz: gezielter Informationsgewinn zu eingegrenzten Sachverhalten
- Offene Fragen sind W-Fragen und lassen mehr Spielraum zu antworten. Einsatz: Kennen lernen einer anderen Perspektive, Verstehen komplexer Sachverhalte, Anregung einer Gruppendiskussion
- Fragetypen: Informations- oder Faktenfragen, Verständnis- oder Definitionsfragen, Begründungsfragen, Eingebettete Fragen, Ja-Nein-Fragen, Alternativfragen, Suggestivfragen, Bestätigungsfragen

Das was man sagt, sollte möglichst stimmig und eindeutig sein. Klare Kommunikation setzt voraus, dass man weiß, was man will und was man sagen möchte. Je diffuser es in einem aussieht, desto schwieriger wird es, sich dem anderen verständlich zu machen. Die Voraussetzung für klare Kommunikation ist also die Selbstklärung: Welche Empfindungen und Handlungsimpulse können wahrgenommen werden? Wie kann man aus den widersprüchlichen Gedanken, Einschätzungen und Wünschen zu einer klaren, ausgewogenen und verantwortbaren Position kommen? Sich klären heißt also auch, sich den eigenen Widersprüchen zu stellen und das Wissen sowie die Erfahrung aus den unterschiedlichen inneren Stimmen zu nutzen.

Zum klaren Kommunizieren gehört es letztlich auch, seine eindeutigen Haltungen und Überzeugungen nicht hinter zaghaften Formulierungen zu verschleiern und dadurch abzuschwächen. Folgende Techniken erleichtern es, seine Meinung klar zu vertreten:

- Auf "Weichmacher" wie "eigentlich", "vielleicht", "wohl" verzichten.
- Sätze nicht mit "Ich denke", "Ich glaube" oder ähnlichen Formulierungen einleiten.
- Auf unnötige Verkleinerungen (z.B. "ein bisschen") verzichten.
- Wenn man sich sicher ist, ist der Konjunktiv ("Könnten Sie") die falsche Form.
- Wenn man etwas von jemandem will, muss man es klar aussprechen, direkt adressieren und auf versteckte Appelle verzichten.

Gezielt fragen: Fragen können Prozesse anregen, sie können helfen, Informationslücken zu schließen, andere dazu bringen, ihre Argumente auf den Tisch zu legen, motivieren und vieles mehr. Fragen können aber auch ein Gespräch blockieren. Wer jemanden zum Reden bringen möchte und dies mit einem dafür ungeeigneten Fragetypus versucht, wird schnell scheitern. Wichtig ist zu wissen, mit welchen Fragen man was bewirkt, damit man Fragen gezielt nutzen kann.

Grundsätzlich kann man zwischen geschlossenen und offenen Fragen unterscheiden. Geschlossene Fragen sind Fragen, die die Antwortmöglichkeit sehr einschränken. Sie fragen nach einem bestimmten Wort und sind oft lediglich mit Ja oder Nein zu beantworten. Geschlossene Fragen können eingesetzt werden, um eine gezielte, verbindliche Information zu einem präzise eingegrenzten Punkt zu erhalten. Sie eignen sich auch dazu, Vielredner im Zaum zu halten und "Nägel mit Köpfen" zu machen. Geschlossene Fragen sind hingegen ein ungeeignetes Mittel, wenn man mehr über andere erfahren will, jemandem zum Reden animieren oder ein Gespräch in Schwung bringen möchte.

Offene Fragen lassen dem anderen mehr Spielraum zu antworten. Sie beginnen mit einem W-Fragewort: Wer, wie, was, wieso, weshalb, warum. Deshalb nennt man sie auch W-Fragen. Der Befragte kann auswählen, was und wie viel er erzählen möchte. In der Regel bekommt man bei offenen Fragestellungen mehr Informationen. Offe-

ne Fragen sind das Mittel der Wahl, wenn man die Perspektive des anderen kennen lernen und verstehen will, wenn man sich ein Bild von einem komplexen Vorgang machen will oder wenn man in einer Gruppe einen Diskussionsprozess anregen will.

Verschiedene Fragetypen haben unterschiedliche Funktionen in einem Gespräch. *Informations- oder Faktenfragen* gehören zur Kategorie der offenen Fragen. Gefragt wird nach fehlenden Informationen und Fakten, die nach aufmerksamem Zuhören zum weiteren Verständnis des Sachverhalts gebraucht werden. *Verständnis- oder Definitionsfragen* helfen, eine gemeinsame Basis des Verstehens herzustellen. Auch diese Fragen gehören zum Typ der offenen Fragen. Mit *Begründungsfragen* fragt man nach Gründen und Argumenten. Mit diesen Fragen kann man gut erkennen, wie fundiert Behauptungen und Vorschläge sind, Sachverhalte auf ihre Plausibilität prüfen und sich eine Meinung bilden. *Begründungsfragen* sind deshalb in einem Kritikgespräch absolut notwendig. *Eingebettete Fragen* haben grammatikalisch die Form einer Aussage, werden aber trotzdem von anderen als Frage verstanden. Sie eignen sich gut, um einen neuen Vorschlag einzubringen, bei dem man unsicher ist, wie der andere ihn aufnimmt (z.B. "Ich weiß nicht, was Sie davon halten, aber ich könnte mir vorstellen, dass wir..."). *Ja-Nein-Fragen* gehören zum geschlossenen Typus. Damit lässt sich kurz und knapp eine Information abprüfen oder eine Entscheidung herbeiführen.

Auch *Alternativfragen* gehören zu den geschlossenen Fragen. Der Befragte kann zwischen zwei vorgegebenen Möglichkeiten wählen. *Suggestivfragen* gehören zum geschlossenen Typus und legen eine bestimmte Antwort nahe. Dem Gegenüber bleibt fast nur noch diese Antwort übrig. Vorsicht bei der Anwendung dieses Fragetypus, denn Suggestivfragen können leicht als Drohung oder Manipulation missbraucht werden. Mit *Bestätigungsfragen* lässt sich letztlich prüfen, ob das Gesagte richtig verstanden wurde. Sie sind eine Form der Paraphrase und implizieren im Gegensatz zur Suggestivfrage keine bestimmte Antwort. Auch sie gehören zu den geschlossenen Fragen.

Argumentieren: Es ist immer wirkungsvoller, den Gesprächspartner mit Argumenten zu überzeugen, statt

autoritär etwas vorzuschreiben. Deshalb ist zielorientiertes Argumentieren eine Schlüsselfähigkeit, um Gespräche erfolgreich führen zu können. Viele Menschen sind der Ansicht, man sei überzeugend, wenn man rational argumentiert. Das ist nur bedingt richtig, denn mit einer rein den Verstand ansprechenden Argumentationsweise erreicht man nicht immer sein Ziel. Viele Einstellungen und Handlungen von Menschen sind nicht allein rational begründet. Deshalb ist es wichtig herauszufinden, welche Gefühle mit der Haltung des anderen verbunden sind und auf diese Gefühle in der Argumentation einzugehen. Entscheidend beim Argumentieren ist, dass die Argumentation für den Gesprächspartner von Interesse, plausibel und nachvollziehbar ist und deshalb

das Denken, Fühlen, die Interessen und die Erfahrungen des anderen berücksichtigt.

Es gibt verschiedene Formen von Argumenten, die jeweils auf unterschiedliche Weise wirken: *Fakten* sind beleg- und nachprüfbar Sachverhalte. Sprechen die Fakten für Sie und können Sie das auch belegen, haben Sie gute Karten. Dagegen ist kaum anzukommen. Sich auf *Vereinbarungen und Regeln* zu berufen ist immer dann gut, wenn diese als solche anerkannt oder dokumentiert und gültig sind. Voraussetzung ist natürlich, dass sie auf den jeweiligen Fall auch zutreffen. *Erfahrungen* sind in der Praxis gewonnene, wertvolle Erkenntnisse. Insofern werden Erfahrungen auch häufig als Argument eingesetzt. Vorteilhaft ist es, Erfahrungen anzusprechen, über die der andere auch verfügt, also gemeinsame Erfahrungen (In der Fahrerlaubnisprüfung also vornehmlich als Ansprache an den Fahrlehrer.). Diese Argumente haben eine größere Wirksamkeit, wenn sie mit konkreten Beispielen verbunden sind. *Beispiele* haben den Vorteil, dass sie plastisch und eingängig sind. Wichtige Voraussetzung ist, dass ein Beispiel immer auf den konkreten Fall übertragbar ist. Auch *Normen und Werte* werden immer wieder als Argumente verwendet. Diese Form der Argumentation kann nur wirken, wenn sie auf Normen und Werten basiert, mit denen sich der Gesprächspartner verbunden fühlt. Mit einem Argument kann man *sich auch auf die Meinung von Personen oder Institutionen berufen*. Die Wirkung dieses Arguments hängt stark

Argumentieren:

- ist eine Schlüsselfähigkeit, um Gespräche erfolgreich führen zu können.
- Entscheidend ist, dass die Argumentation für den Gesprächspartner von Interesse, plausibel und nachvollziehbar ist und deshalb das Denken, Fühlen, die Interessen und die Erfahrungen des anderen berücksichtigt.
- ist verbunden mit dem Einsatz unterschiedlicher Formen von Argumenten: Fakten, Vereinbarungen und Regeln, Erfahrungen, Beispiele, Normen und Werte, Berufung auf andere Personen oder Institutionen, Statistik, Prognosen sowie Gefühle.
- Der Einsatz der jeweiligen Form des Arguments hängt sowohl von der eigenen Person als auch von der Person des Gesprächspartners und nicht zuletzt von der Situation ab.

Grundsätzliches zum Überzeugen:

- Gestehen Sie anderen die Freiheit zu, sich ihre eigene Meinung zu bilden, auch wenn sie konträr zu Ihrer ist!
- Versuchen Sie, durch Argumente zu überzeugen, die auf die Person, die Interessen und Werte des anderen zugeschnitten sind!
- Diskutieren Sie engagiert, aber üben Sie keinen Druck aus. Zu starkes Engagement wird als bedrängend empfunden und führt oft dazu, dass andere unzugänglich werden!
- Setzen Sie sich mit den Gedanken und Vorstellungen des anderen wirklich auseinander. Versuchen Sie gut zuzuhören und zu verstehen. Nur wenn Sie andere und deren Situation verstehen, können Sie passende Argumente finden!
- Seien Sie selbst offen, sich von guten Argumenten anderer überzeugen zu lassen. Machen Sie deutlich, wenn Sie etwas gut finden und wo Gemeinsamkeiten bestehen!
- Verhalten Sie sich respektvoll und fair!
- Um zu überzeugen, muss man warten können. Oft brauchen Menschen Zeit, um Argumente in Ruhe auf sich wirken zu lassen und Alternativen zu durchdenken. Dies geschieht oft erst *nach* einem Gespräch!

Persönlich formulieren:

- bedeutet, deutlich zu machen, was man denkt, wozu man steht und wie die eigene Sicht der Dinge ist.
- bedeutet, als souveräne Persönlichkeit für die eigene Sicht der Dinge einzustehen.
- bedeutet, auf den häufigen Gebrauch von "man" zu verzichten.
- bedeutet, statt Du-Formulierungen Ich-Aussagen zu verwenden.

Gesprächssteuerung durch Metakommunikation:

- Metakommunikation ist das Sprechen über die Kommunikation.
- Mit der Metakommunikation wird die Gesprächsebene gewechselt und das Geschehen von außen betrachtet.
- Metakommunikation ist ein Mittel, Probleme und Unsicherheiten in der Beziehung zu klären.
- Metakommunikation ist ein Mittel, sich in diffusen Situationen Klarheit zu verschaffen.
- Metakommunikation ist ein Mittel zur Verständnissicherung.
- Metakommunikation ist das Mittel schlechthin, den Ablauf von Gesprächen zu beeinflussen und zu steuern.

davon ab, inwieweit der Gesprächspartner diese Person oder Institution als Autorität anerkennt. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, *Statistiken* als Argument heranzuziehen. Viele Menschen lassen sich von Zahlen überzeugen, weil sie scheinbar objektiv und wissenschaftlich sind. Die Argumentation wirkt zunächst einmal sehr rational, lässt sich jedoch in vielen Fällen sehr schnell entkräften, wenn man gezielt nach den Quellen fragt oder die Übertragbarkeit auf den konkreten Fall kritisch überprüft. *Prognosen* beschreiben "Was passiert, wenn..." und sind zukunftsorientiert. Die Prognose kann irgendwann eintreffen oder auch nicht - das ist die Schwäche dieser Form der Argumentation. *Gefühle* sind ein hochsensibles Instrument und die eigenen Gefühle sind immer wichtige Argumente, etwas zu tun oder zu lassen. Emotionale Argumente werden bei sehr rational ausgerichteten Gesprächspartnern auf wenig Verständnis stoßen, während sie bei anderen eine stärkere und nachhaltigere Wirkung haben können als andere Argumente. Folglich entscheidet die Einschätzung über den jeweiligen Gesprächspartner über den Einsatz dieser Art von Argumenten.

Persönlich formulieren: Persönlich formulieren bedeutet, deutlich zu machen, was man denkt, wozu man steht und wie die eigene Sicht der Dinge ist. Dabei ist es wichtig, sich nicht hinter verallgemeinernden und scheinbar allgemein gültigen Aussagen zu verstecken. Man sollte als Person mit seinen eigenen Werten und Vorstellungen wahrnehmbar sein. Persönliche

Formulierungen fördern die sachliche, inhaltlich fundierte Auseinandersetzung zwischen Menschen. Dabei sind einige Regeln zu berücksichtigen: Verzicht auf den häufigen Gebrauch von "man" oder anderen verallgemeinernden Formulierungen. Sagen Sie "ich", wenn es Ihre Meinung oder Ihre Erfahrung ist. Verwenden Sie Ich-Aussagen statt Du-Formulierungen. Sagen Sie also nicht: "Sie sind aber sehr unsicher gefahren." sondern "Ich habe festgestellt, dass sie heute sehr unsicher gefahren sind." Der inhaltliche Kern ist der gleiche, aber die erste Aussage stellt die eigene Beobachtung als Faktum dar. Die zweite Aussage hingegen stellt die Beobachtung als das dar, was sie ist: nämlich als Eindruck, den man gewonnen hat.

Die Du-Formulierung wird vom Gesprächspartner meist als frontaler Angriff erlebt und hat eine entsprechend heftige Verteidigung, oft auch Gegenangriffe oder Verleugnung zur Folge. Die Ich-Formulierung lädt eher zum Gespräch ein, der andere steht nicht unmittelbar unter dem Druck, sich zu verteidigen zu müssen. Er kann an dem Eindruck anknüpfen, den der andere gewonnen hat und seine Sicht der Dinge darstellen. Gerade in Kritikgesprächen sollten primär Ich-Formulierungen genutzt werden, weil diese aktiv dazu beitragen, die Eskalation von Konflikten zu verhindern.

Gesprächssteuerung durch Metakommunikation: Der Begriff Metakommunikation bezeichnet das Sprechen über die Kommu-

nikation, über das, was gerade im Gespräch läuft, wie es läuft oder wie es laufen soll. Mit der Metakommunikation wird also die Gesprächsebene gewechselt und das Geschehen von außen betrachtet. Auf der Meta-Ebene kann man sich über die Beziehung der Gesprächspartner untereinander äußern, über das Thema, die Situation und die Gesprächsorganisation. Metakommunikation ist ein gutes Mittel, Probleme oder Unsicherheiten in der Beziehung anzusprechen und zu klären, um im Anschluss wieder konzentriert an der Lösung arbeiten zu können. Metakommunikation ist auch ein gutes Instrument, um sich in diffusen Situationen Klarheit zu verschaffen. Wenn man merkt, hier stimmt was nicht, kann man kurz überlegen, woran es liegen könnte. In vielen Situationen ist es hilfreich, die eigene Wahrnehmung anschließend zu thematisieren. Außerdem kann man Metakommunikation in einem Gespräch nutzen, um kurz aus der eigentlichen Themenbearbeitung auszustiegen und sich darüber zu verständigen, wie am Thema gearbeitet wird. Metakommunikation ist dann ein Mittel zur Klärung und zur Verständnissicherung: Reden wir über das Gleiche? Wie zufrieden bin ich mit dem Gespräch? Letztlich ist Metakommunikation das Mittel schlechthin, um den Ablauf von Gesprächen zu beeinflussen und zu steuern. Vorschläge zum Vorgehen und zum weiteren Ablauf des Gesprächs sind metakommunikative Äußerungen, die den Verlauf des Gesprächs maßgeblich prägen.

Fassen wir zusammen:

Zusammenfassung

1. Ein Kritikgespräch ist durch fünf verschiedene Phasen charakterisiert: 1. Motivation (Einstimmung), 2. Präsentation (Problemdefinition), 3. Reaktion (Rechtfertigung), 4. Argumentation (Begründung) und 5. Abschluss.
2. In einem Kritikgespräch ist es nicht damit getan, dem Bewerber lediglich seine Fehler mitzuteilen.
3. Das Kritikgespräch sollte mit einer positiven Einleitung eröffnet werden. Es ist zu empfehlen, das Kritikgespräch zu eröffnen, indem man auf das gemeinsame Interesse verweist, die Prüfung zu bestehen und Fehler möglichst zu vermeiden.
4. Im zweiten Abschnitt des Kritikgesprächs sind die Verhaltensabweichungen möglichst genau und konkret zu bezeichnen. Für diesen Abschnitt sollte sich der Prüfer ausreichend Zeit nehmen.
5. Im Folgenden sollte dem Kritisierten die Möglichkeit gegeben werden, Stellung zu nehmen (Phase 3). Es schließt sich eine Diskussion an, in der der Prüfer die notwendigen Verhaltensänderungen klar begründet (Phase 4) und gemeinsam mit dem Kritisierten das künftig gewünschte Verhalten eindeutig definiert (Phase 5).
6. Um Gespräche erfolgreich führen zu können, muss der Prüfer spezielle Gesprächstechniken beherrschen und in den verschiedenen Situationen kompetent einsetzen. In diesem Zusammenhang muss der Prüfer nicht nur aktiv Zuhören und paraphrasieren können, sondern auch klar kommunizieren, gezielt fragen, argumentieren und persönlich formulieren. Nicht zuletzt muss der Prüfer auch die Metakommunikation zur Steuerung des Gesprächs nutzen können.
7. Das Argumentieren ist eine Schlüsselfähigkeit, um Gespräche erfolgreich führen zu können. Entscheidend ist, dass die Argumentation den "Nerv" des Gesprächspartners trifft, das heißt, für diesen plausibel und nachvollziehbar ist und deshalb das Denken, Fühlen, die Interessen sowie die Erfahrungen des Gesprächspartners berücksichtigt.
8. Im Rahmen der Fahrerlaubnisprüfung handelt es sich für den Bewerber um eine "Schwarz/Weiß-Entscheidung", also um die Frage bestanden oder nicht bestanden. Dem Prüfer kommt die Aufgabe zu, die Rahmenbedingungen des Abschlussgesprächs so zu schaffen, dass der Bewerber und der Fahrlehrer das Ergebnis nachvollziehen und im Falle des Nichtbestehens im Anschluss konstruktiv an der Beseitigung der Defizite und den damit verbundenen notwendigen Verhaltensänderungen arbeiten können.



3 Fallen in "Kritikgesprächen"

Das Gespräch nach der Fahrerlaubnisprüfung ist nach Ansicht des Prüfers ganz gut gelaufen. Es ist ihm gelungen, einen positiven Gesprächseinstieg zu finden, er konnte klar und verständlich seine Kritik an den Mann bringen, auch Bewerber und Fahrlehrer haben sich geäußert, es gab eine rege Diskussion, Argumente wurden ausgetauscht und begründet. Letztlich sind Verhaltensänderungen definiert worden, die die Kompetenzen des Bewerbers erhöhen sollen, so dass er beim zweiten Anlauf die Fahrprüfung mit einem positiven Ergebnis beenden könnte. Und dennoch, irgendwie hat der Prüfer das Gefühl, dass das Gespräch nicht optimal gelaufen ist, irgendwie sind Bewerber und Fahrlehrer trotzdem abweisend und kühl. Eine Erklärung hat der Prüfer nicht.

Woran kann es liegen, dass ein Gespräch, das "technisch" gut verlaufen ist, trotzdem ein ungutes Gefühl oder Unzufriedenheit hinterlässt? Es ist wichtig zu erkennen und zu verinnerlichen, dass in einem Gespräch nicht allein der Inhalt zählt. Das gesamte Auftreten trägt entscheidend zur Wirkung der Worte bei. Der Körper hat dabei ein gehöriges Wörtchen mitzureden. Die äußere Erscheinung spielt in diesem Zusammenhang genau so eine Rolle wie die Körpersprache (inklusive Körperhaltung, Mimik, Gestik) und die Art und Weise des Sprechens (inklusive Wirkung der Stimme, Artikulation, Sprechtempo, Lautstärke). Bevor wir uns den

einzelnen Bereichen näher zuwenden, vorab noch ein wichtiger Hinweis: Drei irrierte Meinungen über notwendige Kritik, machen es Kritikübenden unnötig schwer:

1. Kritik demotiviert.
2. Kritik sollte mit Lob kombiniert werden.
3. Der Kritisierte muss die Kritik als berechtigt einsehen und zustimmen.

Wir haben bereits darauf hingewiesen, dass konstruktive Kritik durchaus motivierend sein kann. Es ist auch nicht erforderlich, dass Kritikgespräche grundsätzlich mit einem Lob kombiniert werden. Lob ist wichtig, aber wer Kritik stets mit Lob kombiniert, erzeugt schnell den Eindruck eines zynischen Menschen. Mit Lob wird das Positive verstärkt. Mit Kritik wird das Negative gestoppt. Beides wird dort eingesetzt, wo es hingehört! Das heißt, dass während oder nach einer

Prüfungsfahrt besonders positive Aspekte durchaus gelobt werden sollten, auch wenn der Bewerber die Prüfung insgesamt nicht bestanden hat. Zum dritten Aspekt ist zu sagen, dass es natürlich wichtig ist, in der Kritik die Sachverhalte konkret so zu begründen, dass sie den Kritisierten überzeugen. Das heißt allerdings nicht, dass man sich mit jedem Uneinsichtigen eine rhetorische Auseinandersetzung liefern muss. Im Ernstfall formulieren Sie dann z.B. "Wie ich sehe, vertreten Sie in dieser Sache einen anderen Standpunkt als ich. Eine Diskussion um Meinung und Gegenmeinung führt uns an dieser Stelle nicht weiter. Sie wissen, was ich von Ihnen erwarte und Sie sollten sich daran halten."

Die äußere Erscheinung: "Kleider machen Leute" sagt der Volksmund - und da ist nach wie vor etwas

In einem Gespräch zählt nicht allein der Inhalt. Das gesamte Auftreten trägt zur Wirkung der Worte bei und entscheidet so mit über den Erfolg oder Misserfolg eines Gesprächs.

Will man ein Kritikgespräch erfolgreich gestalten, muss man neben seinen Worten, sein äußeres Erscheinungsbild, seine Körpersprache und die Art und Weise des Sprechens kontrollieren.

Checkliste: Aussehen/ Kleidung:

- Überlegen Sie, welche Wirkung Sie als Person vermutlich auf Ihre Gesprächspartner haben werden. Mit welchen Vorurteilen, Befürchtungen oder Pluspunkten können oder müssen Sie rechnen?
- Gibt es im Umfeld Ihrer Gesprächspartner eine (ungeschriebene) Kleiderordnung? Wollen Sie sich daran anpassen? Wenn nicht, was hat das evtl. für Folgen?
- Wenn Sie (aus beruflichen Gründen) Kleidung tragen müssen, die nicht Ihrer persönlichen Neigung entspricht, wählen Sie unter den gegebenen Möglichkeiten solche Kleidungsstücke, die noch am ehesten Ihrem eigenen Geschmack entsprechen. Wichtig ist, dass Sie sich auch in dieser zweckorientierten Kleidung so wohl wie möglich fühlen.
- Achten Sie (besonders als Frau) darauf, dass Sie sich in Ihrer Kleidung frei und sicher bewegen können. Mit hohen Absätzen, auf denen Sie keinen sicheren Halt haben oder in Kleidung, die zu eng oder zu kurz ist, werden Sie schwerlich einen souveränen Eindruck machen.
- Kleidung und Schmuck können Signalwirkung haben. Überlegen Sie sich vorher, ob Ihr Äußeres Ihrem inhaltlichen Anliegen entspricht.

dran. Das Äußere, also auch die Kleidung, ist das Erste, was man wahrnimmt und was einer Orientierung gibt. Diese rasche Erstorientierung beim Kontakt mit anderen Menschen ist ein zumeist unbewusst ablaufendes Standardprogramm. Ob wir wollen oder nicht, bei jeder Begegnung überprüfen wir in wenigen Sekunden unseren ersten Eindruck, gleichen die Beobachtung mit unserem Erfahrungsschatz ab und reagieren entsprechend.

Es ist vorteilhaft, wenn man seine Wirkung auf andere Menschen einigermaßen zuverlässig einschätzen kann. So kann man die Reaktionen, die man hervorruft, besser und schneller verstehen und entsprechend handeln. Eine realistische Selbsteinschätzung in Bezug auf die eigene Wirkung ist also eine große Hilfe in der Gesprächsführung, weil man sie dann entweder für sich nutzen oder im negativen Fall gezielt entgegenwirken kann. Man sollte in jedem Fall wissen, dass Kleidung Kommunikationsbarrieren auf- und abbauen kann. Ganz gleich, ob man sich der jeweiligen Norm anpasst oder nicht, man wird auf alle Fälle mit der entsprechenden Wirkung seiner Entscheidung zu tun haben.



Körpersprache: Körpersprache ist nichts Zusätzliches, was zur eigentlichen

sprachlichen Aussage als schmückende Beigabe hinzukommt. Der Körper spricht auch keine eigene Sprache, sondern die Kommunikation vollzieht sich mit dem ganzen Körper. Isoliert betrachtete Körpersignale haben keinen verlässlichen Aussagewert. Pauschale Zuordnungen wie "Vor dem Körper verschränkte Arme signalisieren Ablehnung" sind deshalb wissenschaftlich nicht haltbar. Körpersprache lässt sich nicht 1:1 übersetzen, sondern sollte immer in Zusammenhang mit den anderen wahrgenommenen Eindrücken und im Kontext der jeweiligen Situation gesehen und beurteilt werden.

Unser Körper ist ein Ausdrucksmittel und wird tagtäglich als solches genutzt: Wie man steht, wie man jemanden anschaut, wie viel Raum man einnimmt oder wie viel Spannung der Körper ausdrückt. Wie man seinen Körper (meist unbewusst) als Instrument in einem Gespräch nutzt, hat durchaus Einfluss auf die Wirkung dessen, was man sagt, denn mit den körperlichen Ausdrucksmitteln signalisiert man, wie man etwas verstanden haben will, wie wichtig einem eine Sache ist und wie man zu sich, dem Gesprächspartner und dem eigenen Anliegen steht. Entsprechen die körpersprachlichen Signale nicht dem Anliegen, so schwächt dies die Wirkung sehr ab.

Wenn man seine Gesprächskompetenz erweitern will, ist es hilfreich, wenn man seine eigenen Ausdrucksmuster kennt, möglicherweise hinderliche Gewohnheiten verändert und so sein persönliches Repertoire an

körpersprachlichen Mitteln optimal nutzen lernt. Dabei geht es nicht darum, so zu

Was können Sie dafür tun, dass Ihre Körpersprache Ihr Gesprächsanliegen unterstützt?

- Machen Sie sich ambivalente Gefühle in der Vorbereitung auf eine Situation klar. Benennen Sie die verschiedenen Stimmen.
- Überlegen Sie, ob und wie Sie in der Situation Ihren verschiedenen inneren Anteilen bewusst Ausdruck geben können. Was Sie in Worte fassen können, muss sich nicht über für Sie kaum steuerbare Kanäle seinen Weg suchen.
- Entwerfen Sie eine stimmige Formulierung, um Ihr Anliegen vorzubringen.

sein wie jemand anderes, sondern die eigenen, individuellen Ausdrucksmöglichkeiten auszuschöpfen.

Der Eindruck, den andere von Ihnen gewinnen, wird maßgeblich von Ihrer Körperhaltung und der damit verbundenen Ausstrahlung mitbestimmt. In diesem Zusammenhang ist es wichtig zu wissen, dass Haltung und Körperspannung eng miteinander verbunden sind. Locker und aufgerichtet werden Sie sich sicherer fühlen, sie wirken souveräner und kommen mit Ihren Inhalten auch besser rüber. Eine mittlere Körperspannung, nicht zu relaxed, aber auch nicht überspannt, ist eine gute Arbeitshaltung im Gespräch. Der Kopf ist dann klarer und die geistige Flexibilität größer.

Die äußere Erscheinung

ist das Erste, was man wahrnimmt. Bei jeder Begegnung überprüfen wir in wenigen Sekunden unseren ersten Eindruck. Um Reaktionen besser und schneller zu verstehen, ist es vorteilhaft, wenn man seine Wirkung auf andere Menschen einigermaßen zuverlässig einschätzen kann.

Körpersprache

Der Körper ist ein Ausdrucksmittel und wird in jedem Gespräch als solches genutzt. Wie man seinen Körper in einem Gespräch nutzt, hat durchaus Einfluss auf die Wirkung dessen, was man sagt. Deshalb ist es wichtig, seine eigenen Ausdrucksmuster zu kennen und möglicherweise hinderliche Gewohnheiten zu verbessern, um so sein persönliches Repertoire an körpersprachlichen Mitteln in Gesprächen optimal nutzen zu können.

Zur Körpersprache gehört auch der Blickkontakt. Blickkontakt ist in unserem Kulturkreis ein wichtiges Transportmittel für Inhalte und (beim Zuhören) ein Signal der Aufmerksamkeit. Blickkontakt heißt dabei nicht, dem anderen ununterbrochen in die Augen zu starren, sondern immer wieder mit Unterbrechungen den Augenkontakt zu suchen. Wenn man dazu neigt, Blickkontakt zu vermeiden, wirkt man auf andere schnell distanziert, abweisend oder auch unsicher. Das erschwert die Beziehung zum Gesprächspartner und man bringt die eigenen Worte um einen Teil ihrer Wirkung.

Nicht zuletzt redet man auch mit seinen Händen und Füßen. Gesten sind natürliche, redebegleitende und unterstützende Ausdrucksmittel.



Temperamentvolle Menschen neigen dazu, mehr zu gestikulieren als eher ruhige Typen. Wichtig ist: Der Einsatz von Gestik verbessert den Sprechdruck und damit die Verständlichkeit insgesamt. Wer nur wenig oder gar nicht gestikuliert, neigt oftmals auch von der Betonung und der Sprechmelodie her zu Monotonie. Tendentiell bildet er kompliziertere Sätze, hat mehr Versprecher und bleibt häufiger stecken. Es fällt dem Gesprächspartner dann schwerer, für einen längeren Zeitraum zuzuhören. Da der natürliche Gebrauch von Gesten die sinn-

volle Betonung beim Sprechen unterstützt, dem Zuhörer hilft, Inhalte nach ihrer Betonung beim Sprechen zu gewichten und zusätzlich die persönliche Wirkung

Wie Sie das eigene Ausdrucksrepertoire nutzen können:

- Für den natürlichen Einsatz von Gesten brauchen Sie ein gewisses Maß an Sicherheit und körperlicher Lockerheit. Sorgen Sie also möglichst für eine inhaltliche Sicherheit (Vorbereitung) und bringen Sie Ihren Körper in eine lockere, aufgerichtete Haltung.
- Halten Sie Ihre Hände eher auf Höhe der Körpermitte, damit diese für die Gestik "einsatzbereit" sind - bei Gesprächen am Tisch also auf (statt unter) dem Tisch und bei Reden im Stehen in Höhe der Taille.
- Fesseln Sie sich nicht selbst, indem Sie die Hände ineinander verschränken, sich an etwas festhalten, die Hände in die Hosentaschen oder auf den Rücken "verbannen".

verstärkt, ist es wichtig, sein persönliches Ausdrucksrepertoire in Gesprächen sinnvoll zu nutzen.

Gestikulieren ist nicht zuletzt ein Mittel, beim Sprechen innere Spannungen auf natürliche Weise loszuwerden. Behindern Sie Arme und Hände, entlädt sich der Bewegungsdrang oft in andere Körperteile. Hier unterstützt er jedoch nicht unbedingt die Rede, sondern lenkt eher davon ab, wie z.B. Fußwippen, auf dem Stuhl rutschen oder Herumspielen mit einem Gegenstand.

Neben der Gestik ist auch die Mimik Körpersprache, die in jedem Gespräch zum Einsatz kommt.



Der Gesichtsausdruck gibt Ihrem Gesprächspartner Informationen darüber, wie er Sie, Ihre Haltung zu einer Sache oder Ihre Beziehung zu ihm einschätzen soll. Mimik begleitet das Denken und Fühlen unentwegt. Worte können im Gespräch niemals losgelöst von der Mimik der Person interpretiert werden.

Passen Mimik und der Inhalt der Worte nicht zusammen, neigen Menschen dazu, dem körperlichen Ausdruck mehr Gewicht beizumessen als den Worten. Zu unterschiedlichen Signalen zwischen gesprochenem Wort und der Mimik bzw. der restlichen Körpersprache kommt es häufig, wenn man in Bezug auf eine Situation verschiedene Gefühle und Gedanken hat. Die unterdrückten Stimmen, die oft emotionalen Charakter haben, schleichen sich dann auf anderen Wegen in die Kommunikation ein und werden von einem aufmerksamen Gegenüber wahrgenommen. Das heißt, wenn man starke Gefühle in einer Gesprächssituation empfindet, sollte man diese nicht ignorieren. Zunächst ist es wichtig, diese Gefühle für sich selbst zu benennen, um in einem zweiten Schritt zu entscheiden, ob es in der Situation möglich und verantwortbar ist, diese Gefühle in Worte zu fassen.

Art und Weise des Sprechens: Nicht nur was man sagt, sondern auch wie man es sagt, ist für den Gegenüber aufschlussreich. Jeder von uns weiß, dass es oftmals nicht der Wortlaut ist, der provoziert, sondern die Art, wie es gesagt wird. Wie heißt es so schön? Der Ton macht die Musik. Die Betonung, die Lautstärke, das Tempo - all das beeinflusst die Verständlichkeit und die Wirkung dessen, was gesagt wird.

Durch die Stimme werden Worte erst hörbar. Sie ist Medium und Ausdrucksmittel gleichermaßen. Ist sie leise, wird man Schwierigkeiten haben zu verstehen. Ist sie angespannt oder zu hoch, kann man zwar verstehen, aber es ist auf Dauer anstrengend zuzuhören. Den besten Klang hat die Stimme, wenn in der Indifferenzlage gesprochen wird. Das ist der Tonbereich, in dem man mit einem Minimum an Aufwand den vollsten Klang erzielt.

Ein wichtiger und entscheidender Teil für die Verständlichkeit und Wirkung von Worten ist die Artikulation. In diesem Zusammenhang geht es darum, wie Laute, Wörter und Sätze gebildet werden. Gut verständlich artikulierte Worte vereinfachen den Hör- und Verstehensprozess. Man kann sich mit den Inhalten des Gesagten auseinandersetzen und bleibt nicht auf der Ebene des Entschlüsselns - was hat er gesagt? - stehen. Insbesondere wenn Sie dazu neigen, Laute oder Endsilben zu verschlucken, haben Sie hier ein gutes Übungsfeld, die Verständlichkeit und damit auch die Wirkung Ihrer Worte zu erhöhen.

Ein weiterer Aspekt ist die Melodie beim Sprechen. Die Melodieführung gibt dem Gesprächspartner wichtige Hinweise zum Entschlüsseln des Sinns der Sätze. Durch die Tonhöhen-Veränderung werden wichtige Hinweise gegeben, wie

jemand zu verstehen ist. Ist ein Gedanke zu Ende, dann geht man mit der Stimme herunter, will man weiter-sprechen, bleibt die Stimme in der Schwebelage. Auch ob man etwas als sicher ansieht, fragt oder zweifelt, macht man durch die Melodieführung deutlich, dann geht man mit der Stimme nach oben. Ein und der gleiche Satz kann so eine unterschiedliche Bedeutung haben, je nachdem, ob man am Ende die Stimme senkt oder hebt.



Wenn man Inhalte zwar eindeutig und klar formuliert, am Satzende jedoch in einer schwebenden oder sogar fragenden Tonhöhe bleibt, transportiert man trotz eindeutiger Formulierung ungewollt einen Zweifel an der eigenen Aussage. Auch Personen, die sehr schnell sprechen, neigen dazu, die Stimme am Satzende nicht zu senken. Diese nicht sinn-gemäße Melodieführung hat Auswirkungen: Der Zuhörer verliert ein wichtiges Orientierungsmerkmal zur Gliederung der Inhalte. Die Verständlichkeit lässt deutlich nach und damit auch die Chance, dass der Gesprächspartner die Informationen angemessen verarbeitet. Außerdem ist es für den Zuhörer anstrengend, jemandem zuzuhören, der die Stimme am Satzende nicht senkt. Zwangsläufig macht der Sprechende weniger

Art und Weise des Sprechens:

Es ist nicht nur wichtig, was man sagt, sondern auch wie man es sagt. Sowohl die Stimme (Klang, Artikulation, Melodieführung, Betonung) als auch die Lautstärke und das Tempo beeinflussen die Verständlichkeit und die Wirkung dessen, was gesagt wird.

Was Sie für die Verbesserung Ihres Stimmklangs tun können:

- Grundsätzlich klingt Ihre Stimme besser, wenn Sie aufrecht und locker sitzen oder stehen. Achten Sie also auf eine entsprechende Körperhaltung.
- Versuchen Sie ein Gefühl für das Sprechen in Ihrer Indifferenzlage zu bekommen. Übungsweise können Sie Folgendes probieren: Das Telefon klingelt, Sie nehmen noch nicht ab, produzieren mehrmals ein entspanntes, lockeres "hm", als wollten Sie jemandem beim Zuhören Verstehen signalisieren. Dann melden Sie sich ausgehend von dieser Tonlage.
- Die Stimme hat mehr Resonanz, wenn der Mund- und Halsraum locker und geweitet sind. Großzügige Kaubewegungen (auch ohne etwas zu essen), gähnen, Zunge herausstrecken sind Übungen, die diesen Raum erweitern.
- Menschen, die eher leise sprechen, sollten besonders auf eine exakte Artikulation achten. Mangelnde Stimmkraft lässt sich in einem gewissen Maß durch eine deutlichere Artikulation ausgleichen.

Sprechpausen und wird zunehmend atemlos. Die Dauerspannung überträgt sich auf den Zuhörer, der dies selten angenehm findet und im Zweifelsfall zwischenzeitlich "abschaltet" und nicht mehr zuhört.

Im Rahmen der Melodieführung ist zu beachten:

- Senken Sie am Ende eines Aussage-Satzes die Stimme.
- Produzieren Sie kürzere, überschaubare Sätze. Die sind leichter sinnvoll zu betonen und abzuschließen.
- Machen Sie kurze Sprechpausen zwischen aufeinander folgenden Aussagen, Informationen und Argumenten.
- Lassen Sie in der Sprechpause den Kiefer locker, so dass die Lippen ganz leicht geöffnet sind. Das entspannt Mundraum, Kehlkopf und Zwerchfell.

Nicht zuletzt ist es wichtig, in einem Gespräch die richtige Lautstärke und ein angemessenes Sprechtempo zu wählen. Dabei richtet sich die Lautstärke gewöhnlich nach der jeweiligen Situation. Wichtig ist: Beim Reden variieren wir die Lautstärke und können damit einzelne Wörter, Sätze und Satzteile besonders hervorheben. Diese Betonung ist ein wichtiges Merkmal der Sinnvermittlung, indem man steuert, wie man etwas verstanden wissen will.

Ein grundsätzlich richtiges Sprechtempo gibt es nicht. Wenn man sich auf den anderen wirklich einlässt, wird man gewöhnlich auch das Sprechtempo intuitiv auf die andere Person einstellen. Wenn man allerdings sehr mit sich selbst

beschäftigt ist oder wenig Blickkontakt hält, ist dies natürlich schlecht möglich.

Wenn Sie organisch beschwerdefrei, aber unzufrieden mit dem Klang der Stimme, Ihrer Artikulation oder dem Gebrauch Ihrer sprecherischen Ausdrucksmittel sind, könnten Sie sich an einen Spezialisten wenden.

Abschließend wollen wir kurz einige Hinweise zum Thema "Umgang mit Argumenten anderer" geben. Haben Sie Verständnis dafür, dass ein Kritisierte zunächst einmal nach "rhetorischen Fluchtwegen" sucht. Dabei geht es oft nur um einen Versuch, möglichst ungeschoren aus dem Kritikgespräch wieder herauszukommen. Die typischen Abwehrreaktionen in Kri-

tikgesprächen sind: *Ablenkungsmanöver* (Wegsteuern von der Kritik zu positiveren Dingen), *Verweis auf Dritte* (Die Schuld auf andere schieben), *Gegenangriff* (Die Schuld wird auf den Prüfer geschoben) und *Rechtfertigung* (Erklärung, warum es zum Fehlverhalten gekommen ist). Hören Sie aufmerksam zu. Lassen Sie ausreden. Geht es um Beschönigungen, gehen Sie am besten gar nicht darauf ein. Sagen Sie: "Gut, das nehme ich jetzt zur Kenntnis. Aber jetzt geht es darum für die Zukunft...". Sollte sich herausstellen, dass die Sachverhalte tatsächlich anders liegen, zeigen Sie Größe und weichen Sie von Ihrer bisherigen Gesprächsplanung ab. Das Wichtigste ist immer: Vermeiden Sie Konfrontation!

So vermeiden Sie Konfrontation:

- Wenn Sie mit Ihren Argumenten überzeugen möchten, ist es besser, dass Sie nicht bei jedem Argument des anderen widersprechen und beginnen, dessen Argumentation zu zerpfücken. So provozieren Sie Widerstand und erreichen kaum einen Wandlungsprozess.
- Hören Sie zu und fragen Sie nach.
- Nutzen Sie die Paraphrase, um Ihr eigenes Verstehen zu sichern, und signalisieren Sie das auch.
- Stimmen Sie zu, wo Sie zustimmen können, und machen Sie Gemeinsamkeiten deutlich.
- Entkräften Sie Argumente des anderen erst, wenn Sie eine relativ stabile Beziehung aufgebaut haben.
- Wenn Sie Argumente entkräften oder widerlegen, vermeiden Sie konfrontative Redewendungen. Formulieren Sie so verbindlich wie möglich und lassen Sie Ihrem Gegenüber die Würde auch dann, wenn er Fehler macht.
- Verzichten Sie auf persönliche Angriffe oder die Herabwürdigung des anderen.
- Vermeiden Sie eine Debatte um "richtig" oder "falsch", also ein Gespräch, das zwangsläufig einen der Gesprächsteilnehmer am Ende zum Gewinner bzw. Verlierer macht. Menschen, die sich als Verlierer einer Diskussion sehen, sind selten überzeugt, sondern haben vor der Wortmacht und Überlegenheit des anderen kapituliert. Das mag kurzfristig einen Triumph ermöglichen, hat jedoch nicht die positiven Langzeiteffekte des wirklichen Überzeugens und ist somit nicht effizient.

Umgang mit Argumenten anderer:

Kritisiert zu werden ist nicht immer leicht zu ertragen; die Suche nach "rhetorischen Fluchtwegen" durch den Kritisierten ist daher verständlich. Hören Sie aufmerksam zu und lassen Sie ausreden. Ändern Sie Ihre Gesprächsstrategie aber nur, wenn sich tatsächlich herausstellt, dass der Sachverhalt anders liegt als bisher angenommen.

"Rhetorische Fluchtweg":

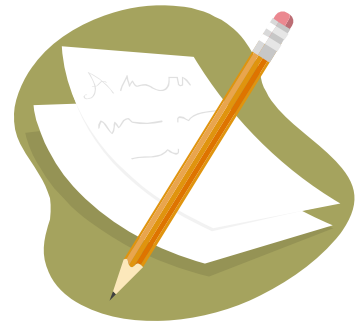
1. Ablenkungsmanöver
2. Verweis auf Dritte
3. Gegenangriff
4. Rechtfertigung

Fassen wir zusammen:

Zusammenfassung

1. In einem Gespräch zählt nicht allein der Inhalt. Das gesamte Auftreten trägt zur Wirkung der Worte bei und entscheidet so mit über Erfolg oder Misserfolg eines Gesprächs.
2. Will man ein Kritikgespräch erfolgreich gestalten, muss man neben seinen Worten, sein äußeres Erscheinungsbild, seine Körpersprache und die Art und Weise des Sprechens kontrollieren.
3. Die äußere Erscheinung ist das Erste, was man wahrnimmt. Bei jeder Begegnung überprüfen wir in wenigen Sekunden unseren ersten Eindruck. Um Reaktionen des Gesprächspartners besser und schneller zu verstehen, ist es vorteilhaft, wenn man seine Wirkung auf andere Menschen einigermaßen zuverlässig einschätzen kann sowie um die möglicherweise ungeschriebene Kleiderordnung im Umfeld des Gesprächspartners weiß.
4. Der Körper ist ein Ausdrucksmittel und wird in jedem Gespräch als solches genutzt. Zur Körpersprache gehören sowohl die Körperhaltung und die Gestaltung des Blickkontakts, als auch Mimik und Gestik. Wie man seinen Körper in einem Gespräch nutzt, hat gewichtigen Einfluss auf die Wirkung dessen, was man sagt. Deshalb ist es notwendig, seine eigenen Ausdrucksmuster zu kennen und hinderliche Gewohnheiten abzulegen, um so sein persönliches Repertoire an körpersprachlichen Mitteln in Gesprächen optimal nutzen zu können.
5. Es ist nicht nur wichtig, was man sagt, sondern auch wie man es sagt. Der Ton macht die Musik oder anders gesagt, die Art und Weise des Sprechens bestimmt mit über die Wirkung der Worte. In diesem Zusammenhang beeinflussen sowohl die Stimme (Klang, Artikulation, Melodieführung, Betonung) als auch die Lautstärke und das Tempo die Verständlichkeit und die Wirkung dessen, was gesagt wird.
6. Kritisiert zu werden ist nicht immer leicht zu ertragen; die Suche nach "rhetorischen Fluchtwegen" durch den Kritisierten ist daher verständlich. Dabei geht es oft nur um einen Versuch, möglichst ungeschoren aus dem Kritikgespräch wieder herauszukommen. Die typischen Abwehrreaktionen in Kritikgesprächen sind:
 - a) *Ablenkungsmanöver* (Wegsteuern von der Kritik zu positiveren Dingen),
 - b) *Verweis auf Dritte* (Die Schuld auf andere schieben),
 - c) *Gegenangriff* (Die Schuld wird auf den Prüfer geschoben) und
 - d) *Rechtfertigung* (Erklärung, warum es zum Fehlverhalten gekommen ist).

Hören Sie aufmerksam zu und lassen Sie den anderen ausreden. Ändern Sie Ihre inhaltliche Gesprächsstrategie aber nur, wenn sich tatsächlich herausstellt, dass der Sachverhalt anders liegt als bisher angenommen.



Basierend auf dem Redekonstellationsmodell der Freiburger Schule entwickelten Henne und Rehbock zehn "kommunikativ-pragmatisch bedeutsame Kategorien", die es zulassen, konkrete Gespräche bestimmten Gesprächstypen zuzuordnen.

1 Systematisierung von Gesprächen

Eine Aufgabe von Wissenschaftlern ist es, durch Beobachtung und Analyse Gemeinsamkeiten zu entdecken und zu beschreiben. Sowohl in den Natur- als auch in den Geisteswissenschaften basieren viele Untersuchungen auf dem Anspruch bzw. der Erwartung, unter Anwendung bestimmter Methoden Zusammenhänge und Unterschiede zu finden. Wenn dies gelingt, können sogenannte Typen beschrieben werden, mit denen man bestimmte gemeinsame Merkmale zusammenfasst. Auch bei Gesprächen lassen sich Gemeinsamkeiten und Unterschiede feststellen; die Aufteilung in Gesprächsbereiche ist ein Weg, die Menge der Einzelgespräche unter Verwendung von Sammelbegriffen zusammenzufassen. Mittlerweile gibt es einige Klassifikationssysteme und Versuche zur Hierarchisierung von Gesprächen, doch eine in sich homogene und die Vielfalt möglicher Gesprächssorten abdeckende Gesprächstypologie gibt es bis heute noch nicht. Wenn man allerdings die Alltagsbezeichnungen für Gespräche zugrunde legt, lassen sich daraus schon interessante Klassifikationskriterien gewinnen:

Trägermedium bzw. situative Einbettung: Radiointerview, Fernsehdiskussion
Außersprachliche Situation bzw. der soziale Bereich: Stammtischgespräch, Thekengespräch

Anzahl der Teilnehmer bzw. Privatheit: Gespräch unter vier Augen

Kommunikative Funktion: Beratungsgespräch

Sitzordnung: Rundsitzgespräch

Grundsätzlich ist bei der Typologie von Gesprächen zu beachten, dass einzelne Kriterien meist nur grobe Einteilungen ermöglichen. Aus diesem Grunde hat man sich im Allgemeinen mit umfassenden Merkmalskatalogen und -kombinationen befasst.

In der deutschen Forschung ist das Redekonstellationsmodell der sogenannten Freiburger Schule, das in den siebziger Jahren entwickelt wurde, der bekannteste Ansatz. In diesem Modell werden die in einem bestimmten Kommunikationsakt miteinander kombinierten Merkmale als Redekonstellationen bezeichnet. Die Merkmale, die eine Redekonstellation prägen, umfassen verschiedene (außer-

sprachliche) Kriterien, wie die Sprecherzahl, den Grad der Vorbereitetheit oder den Öffentlichkeitsgrad. Einwände gegen dieses Modell betreffen die mangelnde Homogenität der Merkmale und die mangelnde Vollständigkeit. Zudem ist nicht hinreichend nachgewiesen, welche der außersprachlichen Faktoren sich wie und wie unmittelbar auf das Gesprächsverhalten auswirken.

Eine Weiterentwicklung des Freiburger Redekonstellationsmodells zur Typologie von Gesprächen stellt das Modell von Henne und Rehbock dar. Auf der Basis soziologisch fundierter Gesprächsbereiche werden zehn "kommunikativ-pragmatisch bedeutsame Kategorien entwickelt, die auf

Kommunikativ-pragmatische Kategorien:

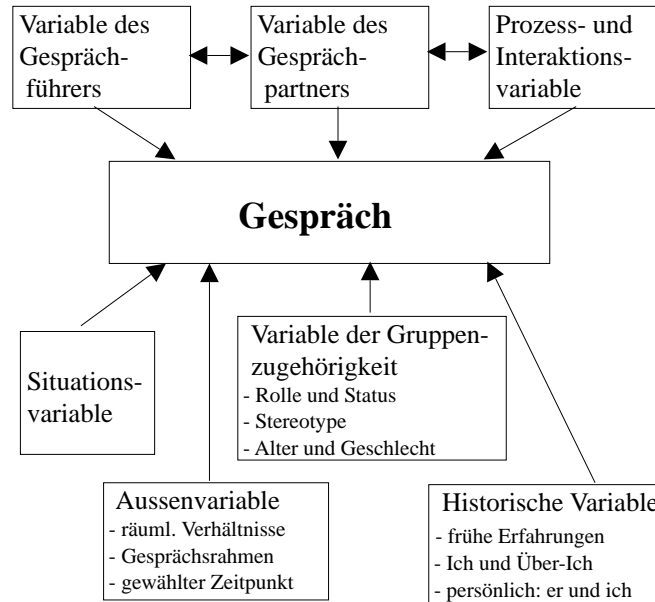
- **Gesprächsgattungen** stellen natürliche, fiktive/fiktionale und inszenierte Gespräche dar.
- Das **Raum-Zeit-Verhältnis** lässt sich danach differenzieren, ob die Kommunikation nah (Face-to-face Kommunikation) oder fern (Telefonat) verläuft.
- Bei der **Konstellation der Gesprächspartner** unterscheidet man Gespräche unter vier Augen von denen in Gruppen.
- Der **Grad der Öffentlichkeit** kann privat, halböffentlich, öffentlich oder nicht-öffentlich sein.
- Das **soziale Verhältnis der Gesprächspartner** kann symmetrisch oder asymmetrisch sein.
- Berücksichtigt man die **Handlungsdimensionen eines Gesprächs**, so kann man direktive Gespräche mit Anweisungs- und Hinweischarakter, narrative Gespräche mit dominierender Kontaktfunktion und diskursive Gespräche unterscheiden.
- Hinsichtlich des **Bekanntheitsgrades der Gesprächspartner** werden fünf Grade der Vertrautheit unterschieden: vertraut, befreundet/gut bekannt, bekannt, flüchtig bekannt und unbekannt.
- Der **Grad der Vorbereitetheit** wird in drei Bereiche unterteilt: nicht vorbereitet, routiniert vorbereitet und speziell vorbereitet.
- Hinsichtlich der **Themafixiertheit eines Gesprächs** lassen sich folgende Abstufungen vornehmen: nicht themafixiert, themabereichsfixiert und speziell themafixiert.
- Das **Verhältnis von Kommunikation und nichtsprachlichem Handeln** kann empraktisch (Gespräche, die mit nicht-sprachlichen Handlungen einhergehen) oder apraktisch sein.

konkrete Gespräche angewendet werden sollen. Bei den soziologisch fundierten Gesprächsbereichen handelt es sich um: (1) Persönliche Unterhaltung, (2) Feier-, Biertisch- und Thekengespräche, (3) Spielgespräche, (4) Werkstatt-, Labor- und Feldgespräche, (5) Kauf-Verkaufsgespräche, (6) Kolloquien, Konferenzen, Diskussionen, (7) Mediengespräche, Interviews, (8) Unterrichtsgespräche, (9) Beratungsgespräche, (10) Amtsgespräche und (11) Gerichtsgespräche. Die genannten Gesprächsbereiche kann man weiter differenzieren, indem man ihnen die folgenden Prädikate zuordnet: a) arbeitsentlastend oder arbeitsorientiert, b) privat oder öffentlich sowie c) hand-arbeitsorientiert oder kopf-arbeitsorientiert. Wenn man die Gesprächsbereiche mit den "kommunikativ-pragmatischen" Ka-

tegorien in Beziehung setzt, wird es möglich, konkrete Gespräche schon recht genau zu beschreiben und sie untereinander zu vergleichen.

Wenden wir uns im Folgenden den Gesprächsvariablen oder auch Wirkfaktoren eines Gesprächs

zu. Im Rahmen von Gesprächen haben unterschiedliche Aspekte Einfluss auf den Verlauf. Es geht dabei nicht nur um die Variablen, die die Persönlichkeit der Gesprächspartner betreffen, sondern auch um Aussen- und Situationsvariablen. Der Einfluss dieser Wirk-



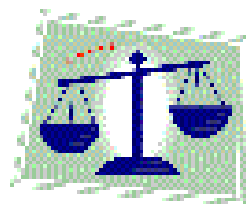
Gesprächsbereiche:

1. Persönliche Unterhaltung
2. Feier-, Biertisch- und Thekengespräche
3. Spielgespräche
4. Werkstatt-, Labor- und Feldgespräche
5. Kauf- Verkaufsgespräche
6. Kolloquien, Konferenzen, Diskussionen
7. Mediengespräche, Interviews
8. Unterrichtsgespräche
9. Beratungsgespräche
10. Amtsgespräche
11. Gerichtsgespräche

Die sieben Einwirkungsfaktoren in Gesprächen:

- **Variable des Gesprächsführers:** z.B. Rolle, Status, Erfahrung, Einstellung, Verhaltensweise, Überzeugungsstärke, emotionale Einstellung, momentane Gestimmtheit, Vertrauen zum Gesprächspartner, Ausstrahlung.
- **Variable des Gesprächspartners:** Es gelten die gleichen Einflussfaktoren wie beim Gesprächsführer.
- **Prozess- und Interaktionsvariable:** Allgemeine Beziehungen (zwischenmenschliche) zwischen Gesprächsführer und Gesprächspartner (gegenseitige Achtung, Stimulierung zur Offenheit).
- **Situationsvariable:** Die "Situation", in der das Gespräch stattfindet (ist es z.B. ein Kritik- oder ein Belobigungsgespräch, Einzel- oder Gruppengespräch).
- **Außenvariable:** Der Gesprächsrahmen lässt sich in sozialen Rahmen und äußeren Rahmen unterteilen, die Zeit lässt sich in quantitativer (wieviel Zeit steht zur Verfügung?) und qualitativer Hinsicht (ist der Zeitpunkt richtig gewählt?) untergliedern. Weiter sind die räumlichen Verhältnisse zu beachten (in der Gesprächsecke, zwischen Tür und Angel, Dritte können das Gespräch beobachten...).
- **Variable der Gruppenzugehörigkeit:** Die Gruppenzugehörigkeit beeinflusst das Gespräch besonders im Hinblick auf die soziale Rolle (informelle Über- und Unterordnung), den sozialen Status (formelle Über- und Unterordnung, Stereotype/Vorurteile) sowie Alter und Geschlecht (So wird das Gespräch beeinflusst davon, ob ein 40jähriger mit einem 18jährigen, eine Frau mit einem Mann spricht usw.).
- **Historische Variable:** Allgemeine Beeinflussung durch frühere Prägung und durch allgemeine Erfahrungen sowie durch das Verhältnis von Ich und Über-Ich. Außerdem spielen die Erfahrungen eine Rolle, die die Gesprächspartner in der Vergangenheit miteinander gemacht haben.

faktoren kann sowohl positiver als auch negativer Art sein. Die Gesprächspartner sollten die möglichen Einflüsse auf ein Gespräch kennen, weniger, um sie zu ändern (dies ist oftmals nicht möglich, vielleicht noch am ehesten bei der "Aussenvariable"), sondern um sich bewusst zu machen und sich zu fragen, wie sie wohl den Gesprächsverlauf beeinflussen werden, um sich dann darauf einzustellen.



An dieser Stelle sollen zwei Beispiele verdeutlichen, warum es in Gesprächen so wichtig ist, die unterschiedlichen Einflussfaktoren im Auge zu behalten, um zu verhindern, dass Gespräche auf Grund von kleinen Einflüssen mit großer Wirkung scheitern. Kommen wir zunächst zum Einfluss der Gesprächsstrukturierung. Wichtig ist: Sachgespräche brauchen eine Gesprächsstruktur, d.h. der Gesprächsleiter muss insbesondere am Beginn des Gesprächs darauf achten, dieses möglichst zielorientiert zu strukturieren. Das ist weder autoritär noch unhöflich, sondern es verhilft den Beteiligten zu einem konzentrierten, gut organisierten Gespräch. Alles was der Gesprächsleiter in dieser frühen Phase zulässt, wo nicht eingegriffen wird, bestimmt die "unbewussten Gesprächsregeln" mit. Die Beteiligten merken "so können wir hier reden". Im Verlauf des Gesprächs ist es wichtig, alle Aspekte der Beteiligten zu sammeln, zu ordnen und punktweise zu klären. Wenn

jeder sicher ist, dass sein Aspekt nicht vergessen wird, kann auch bei anderen Aspekten zugehört und produktiv mitgedacht werden. Angriffe auf Personen, Abwertungen, Kommentierungen von Ideen oder Aspekten anderer sind sofort zurückzuweisen. das Gespräch "in der Sache" erfordert sachliches Umgehen miteinander. Fehlt die Gesprächsstruktur, dreht man sich argumentativ häufig im Kreis, das Gesprächsziel wird aus den Augen verloren und letztlich gehen die Beteiligten mit dem Gefühl auseinander, dass dieses Gespräch ziemlich sinnlos gewesen ist und nichts gebracht hat.

Betrachten wir als weiteren Aspekt die unterschiedlichen Ebenen von sprachlichen Äußerungen. In Gesprächen unterscheidet man verlaufsorientierte Äußerungen, personorientierte Äußerungen und inhaltsorientierte Äußerungen. Die Gesprächsbeteiligten versu-

chen oft, durch Äußerungen auf einer Ebene, z.B. der inhaltlichen, Veränderungen auf einer anderen Gesprächsebene zu erreichen, z.B. bei einer anderen Person oder im Verlauf. Diese Versuche schaffen Unklarheit und sind meist zum Scheitern verurteilt. Deshalb: Wer im Verlauf des Gesprächs eine Veränderung wünscht, sollte den Verlauf ansprechen. Wer in den Inhalten Klarheit vermisst, sollte die Inhalte ansprechen. Wer Unklarheiten einer Person gegenüber hat, sollte diese direkt darauf ansprechen. Zudem sollte man beachten: Wer einen Gesprächsbeitrag zum Verlauf macht und gleichzeitig inhaltliche Aspekte in den Beitrag aufnimmt, wird leider oft feststellen, dass nur auf eine der beiden Ebenen reagiert wird, meist auf die inhaltliche - oder aber auf gar keine.

Gleichzeitig ist zu berücksichtigen: Gespräche finden grundsätzlich auf zwei Ebenen statt: der rationalen oder kognitiven Ebene und der emotionalen oder affektiven Ebene. Auf der rationalen Ebene wird gesprochen und argumentiert; der Außenstehende glaubt, dass es um die vorgebrachten Argumente geht und ist vielleicht verwundert, warum die Gesprächspartner nicht zur Einigung kommen. Solange aber zwei Gesprächspartner auf der emotionalen Ebene nicht übereinstimmen oder sich hier zumindest neutral gegenüber stehen, ist nicht zu erwarten, dass eine Einigung im kognitiven (rationalen) Bereich erfolgt. Das heißt, in Gesprächen ist unbedingt zu beachten, dass die kognitive Komponente nicht optimal erfüllt werden kann, wenn die affektive nicht in Ordnung ist.

Einflussfaktoren in Gesprächen sind oft kleine Aspekte mit großer Wirkung. Um zu verhindern, dass Gespräche scheitern, sollten die Gesprächspartner mögliche Einflüsse kennen, nicht primär, um diese zu verändern (das ist häufig nicht möglich), sondern um sich gegebenenfalls darauf einzustellen.

Ebenen sprachlicher Äußerungen:

Verlaufsorientierte Äußerungen, ihre Inhalte beziehen sich auf den Verlauf des Gesprächs (z.B. "Welche Aspekte gehören zu diesem Punkt?")

Personorientierte Äußerungen, dabei wird eine Person direkt angesprochen (z.B. "Können Sie mir erklären, wie Sie das gemeint haben?")

Inhaltsorientierte Äußerungen, sie beziehen sich auf die zu klärenden Inhalte (z.B. "Die Schulung des Blickverhaltens ist in der praktischen Fahrschulung von immenser Bedeutung.")

2 Partnerzentrierte Kommunikation

Wer beim Argumentieren Strittiges klären, Konflikte bewältigen und/oder Standpunkte austauschen und gegeneinander abwägen will und gegebenenfalls Entscheidungen treffen will, muss sich auf seinen Gesprächspartner einstellen. Ein solches partnerschaftliches Argumentieren verfolgt als Idealvorstellung Ziele, die mit der sogenannten partnerzentrierten Kommunikation erreicht werden sollen. Die partnerzentrierte Kommunikation basiert dabei auf drei Voraussetzungen:

- Vertrauen der Partner zueinander
- Bereitschaft, sich zu öffnen
- Beherrschen bestimmter Techniken, wie z.B. aktives Zuhören

Das Wesentliche bei der partnerzentrierten Kommunikation ist, dass ich dem Gesprächspartner zuhöre, versuche, ihn zu verstehen und mich bemühe, mich in die Lage des Gesprächspartners zu versetzen. Diese Einstellung hat in der Regel zur Folge, dass die negativen Symptome beim Gesprächspartner wegfallen, er benötigt keine Abwehrmechanismen mehr. Entsprechend fühlt er sich angenommen und akzeptiert, so

Was man zur Vermeidung von Zuhörfehlern tun kann:

- Die verschiedenen Arten von Zuhörfehlern kennen (sachlicher oder emotionaler Teil der Aussage wird falsch erfasst).
- Die verschiedenen Ursachen von Zuhörfehlern kennen (falsches Sprechverhalten, falsches Zuhörverhalten).
- Die verschiedenen Wirkungen von Zuhörfehlern kennen.
- Die Technik der "Zweiwegkommunikation" anwenden (Einwegkommunikation + aktives Zuhören mit den Hilfsmitteln Paraphrasieren und Verbalisieren = partnerzentrierte oder "Zweiwegkommunikation").

dass sein Verhalten aus dem inneren Gefühl der Sicherheit resultieren kann.

Dennoch bleibt das Ziel eines Gesprächs, den Gesprächspartner argumentativ zu überzeugen. Die Schwierigkeit dabei ist, dass der Gesprächspartner den Inhalt der Aussage vollständig und im Sinne des Gesprächsleiters aufnimmt. Gelingt dies nicht, so liegt die Ursache in der Regel entweder im falschen Sprechverhalten, im falschen Zuhörverhalten und/oder darin, dass entweder der sachliche oder der emotionale Gehalt der Aussage falsch erfasst wird. Um die sachlichen und emotionalen Aussagen eines Gesprächs richtig erfassen zu können, bedarf es der Technik des aktiven Zuhörens. Einer der Vorteile des aktiven Zuhörens besteht darin, dass die während des Gesprächsverlaufs auftretenden Unklarheiten direkt ausgeräumt werden können.

Aktives Zuhören erfordert die Beachtung von fünf entscheidenden Aspekten:

1. Erfassen der inneren Zusammenhänge
2. Die volle Aufmerksamkeit (Besteht ein günstiger äußerer Rahmen? Erfasse ich den sachlichen und den emotionalen Teil der Information?)
3. Keine Ergänzungen (Höre ich zu? Konzentriere ich mich auf das

Gespräch? Schweife ich gedanklich nicht ab? Ist mir der Partner wichtig?)

4. Vorsichtige Interpretation (Fühlt sich der Partner verstanden? Öffnet sich der Partner? Ist der Partner bereit, wirkliche Gründe zu suchen?)
5. Kritische Überprüfung der Wahrnehmung

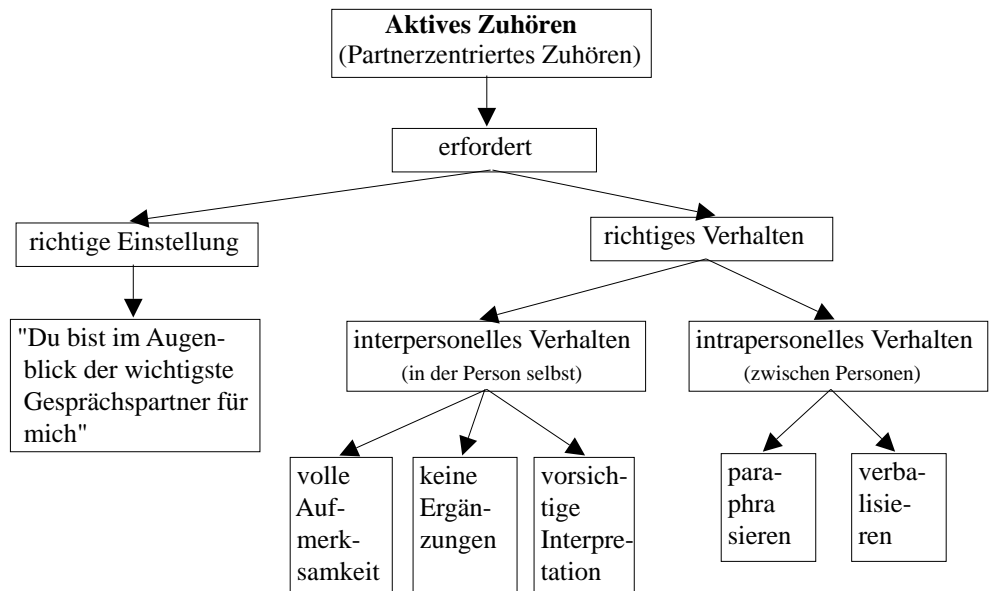
Wichtig ist: Nicht die einzelne, richtige Zuhöraktion ist entscheidend, sondern die Haltung, die innere Einstellung des Zuhörers.

Als Hilfsmittel der partnerzentrierten Kommunikation stehen das Paraphrasieren und das Verbalisieren zur Verfügung. Paraphrasieren bedeutet, den sachlichen Gehalt der Aussage mit eigenen Worten zu wiederholen. Es ist die einfachste Form des Feedback und gewährleistet, dass die Aussage vollständig im Sinne des Sprechers verstanden wurde. Auch wenn das Paraphrasieren viel Zeit benötigt, überwiegt der Vorteil, denn häufiger als wir glauben, fassen wir die sachliche Aussage unseres Gesprächspartners falsch auf. Verbalisieren hingegen bedeutet, den emotionalen Gehalt der Aussage mit eigenen Worten zu wiederholen. Aufgrund der weitgehenden Tabuisierung von Gefühlen in unserem Kulturkreis ist nicht zu erwarten, dass der Gesprächspartner seine Gefühle direkt in Worte kleidet, auch wenn diese seine Handlungen stark beeinflussen. Die Vorteile des Verbalisierens bestehen deshalb darin, dass dem Partner Gelegenheit gegeben wird, weiter über eigene Probleme nachzudenken. Die Lage wird entemotionalisiert, indem die Emotionen offen besprochen werden; der Gesprächspartner öffnet sich weiter.

Kernpunkte der partnerzentrierten Kommunikation:

Ich höre zu!
Ich versuche, den Anderen zu verstehen!
Ich versetze mich in die Lage des Anderen!

Durch aktives Zuhören (Hilfsmittel des Paraphrasierens und Verbalisierens) wird ein konsensualer Kompromiss in Gesprächen ermöglicht.



Auch wenn man durch eine partnerzentrierte Kommunikation bemüht ist, nicht im Sinne des "Sieg-Niederlage-Modells" seine Interessen und Standpunkte um jeden Preis durchzusetzen, sondern entsprechend des "Konsensmodells" im Einverständnis einen Kompromiss zu erzielen, bleibt in der Regel das Ziel, die Einstellung unseres Gesprächspartners zu bestimmten As-

pekten zu ändern. Einstellungsänderungen sind trotz partnerzentrierter Kommunikation schwer zu erreichen, anders als Änderungen im Wissensbereich. Wichtig ist es, sich zu verdeutlichen, inwieweit man wesentliche Voraussetzungen für eine angezielte Einstellungsänderung erfüllt.

Wenden wir uns abschließend den Botschaften im Gespräch zu. Grundsätzlich

gibt es zwei Möglichkeiten, um dem Partner eine Information, eine Botschaft zu übermitteln: Die "Du-Botschaft" und die "Ich-Botschaft". Du-Botschaften führen in der Regel nicht zum Gespräch, sondern zur Konfrontation. Das ist auch naheliegend, denn: 1. Du-Botschaften kommen oft als Vorwurf an, 2. Menschen lassen sich nicht gern bevormunden und 3. Du-Botschaften sind unsinnig, denn nicht der andere hat das Problem, sondern ich. Zielführender ist es immer, die Aussage in eine Ich-Botschaft zu kleiden. Eine ausführliche Ich-Botschaft enthält dabei drei Aussagen: 1. eine Verhaltens-Aussage (Beschreibung des Verhaltens, das einen stört), 2. eine Gefühls-Aussage (Verbalisieren des Gefühls, das man empfindet und 3. eine Wirkungs-Aussage (die Aussage, welche Wirkung, das Verhalten auf mich hat und warum ich um die Änderung des Verhaltens bitte). Wie alle Verhaltensweisen müssen Ich-Botschaften geübt werden, so dass sie ins eigene Verhaltensrepertoire aufgenommen und automatisiert werden. So gelingt es im Ernstfall, konsequent mit Ich-Botschaften zu operieren.

Checkliste für Einstellungsänderungen (nach Zimbardo)

1. Werde ich als besserer Fachmann akzeptiert?
2. Habe ich keine Hintergedanken, bin ich persönlich integer?
3. Zeige ich, dass ich überzeugen will?
4. Zeige ich anfängliche Übereinstimmung?
5. Bin ich dem Partner in jenen Dimensionen ähnlich, die ihm wichtig sind?
6. Erwecke ich nicht den Eindruck, dass ich mich aufdrängen will?
7. Mache ich nach der anfänglichen Verunsicherung konkrete Vorschläge?
8. Erläutere ich beide Seiten, wenn der Partner anderer Ansicht ist?
9. Erläutere ich nur eine Seite, wenn der Partner meiner Meinung ist?
10. Spreche ich erst kurz vor der Entscheidung, und lasse ich die konkrete Meinung zuerst vertreten?
11. Beachte ich die Art des Gesprächspartners (beachte ich seine psychosoziale Situation, sein Selbstwertgefühl)?
12. Habe ich das Vertrauen des Gesprächspartners?
13. Verhänge ich keine Sanktionen?

Die Wahrscheinlichkeit, dass es gelingt, eine Einstellungsänderung zu bewirken, ist umso größer, je mehr Fragen mit "ja" beantwortet werden.

Einstellungsänderungen sind beim Gesprächspartner weitaus schwieriger zu erreichen, als Änderungen im Wissensbereich. Neben der konsequenten Verfolgung einer partnerzentrierten Kommunikation und der Beachtung der Aspekte aus der Checkliste für Einstellungsänderungen, ist gleichzeitig die Verwendung von Ich-Botschaften hilfreich, um eine Konfrontation zu vermeiden und das Gespräch zielorientiert zu gestalten.

Arbeitshilfe für den aaSoP

Was muss ich als aaSoP beachten, um "Kritikgespräche" erfolgreich führen zu können?

Wichtige allgemeine Informationen

1. Im Rahmen der Fahrerlaubnisprüfung handelt es sich um eine "Schwarz/Weiß-Entscheidung" - "Bestanden oder nicht bestanden". Besteht der Bewerber, begrenzt sich das Abschlussgespräch in der Regel auf die Gratulation und die Aushängung des Führerscheins. Ein "Kritikgespräch" wird nur dann geführt, wenn der Bewerber die Prüfung nicht besteht.
2. Die Besonderheit dieses Kritikgesprächs besteht darin, dass dem Prüfer als Gesprächsleiter lediglich die Zeit der Prüfung zur Verfügung steht, um eine Beziehung zum Bewerber aufzubauen sowie eine Gesprächsstrategie zu entwickeln und im Rahmen des Abschlussgesprächs umzusetzen.
3. Hauptziel des Gesprächs ist, eine Verhaltensänderung und damit eine Leistungsverbesserung des Bewerbers anzuregen. Dabei ist von Bedeutung, sowohl die einzelnen Kritikpunkte als auch das geforderte Zielverhalten für den Bewerber und den Fahrlehrer klar darzustellen und verständlich zu machen.
4. Zu den häufigsten allgemeinen Schwierigkeiten, die in Kritikgesprächen auftreten können, zählen die Schwierigkeiten, dem Kritisierten das Gefühl zu vermitteln, dass man ihm helfen will, ihm den Sinn der Kritik verständlich zu machen, in der Kürze der Zeit das nötige Vertrauen zu schaffen, die kritischen Sachverhalte konkret nachzuweisen, zu erkennen ob der Kritisierte tatsächlich einsichtig ist und nicht zuletzt die Schwierigkeit, dass sich der Kritisierte leicht bevormundet fühlt und dadurch verunsichert oder aggressiv wird.
5. Kritikgespräche sind komplexe Prozesse mit vielen gleichzeitig wirkenden, veränderbaren Faktoren. Deshalb ist es wichtig, über ein entsprechendes Know-How zu verfügen, eine Bewusstheit über das eigene Gesprächsverhalten und dessen Wirkung zu erlangen sowie zur Weiterentwicklung der eigenen Gesprächskompetenz Rückmeldungen von anderen (z.B. Fahrlehrern) einzuholen.

Hinweise zur Durchführung von Kritikgesprächen

1. In einem Kritikgespräch ist es nicht damit getan, dem Bewerber lediglich seine Fehler mitzuteilen!
2. Eröffnen Sie das Gespräch positiv, indem Sie auf das gemeinsame Interesse verweisen, die Prüfung zu bestehen und Fehler möglichst zu vermeiden!
3. Benennen Sie die Verhaltensabweichungen möglichst genau und konkret. Nehmen Sie sich für diesen Teil des Gesprächs ausreichend Zeit!
4. Geben Sie dem Bewerber die Möglichkeit, Stellung zu nehmen. Begründen Sie in der Diskussion die notwendigen Verhaltensänderungen und definieren Sie das gewünschte Verhalten!
5. Bemühen Sie sich durch den Einsatz spezieller Gesprächstechniken, Konfrontationen zu vermeiden und Konsens bezüglich der notwendigen Verhaltensänderungen zu erzielen!
6. In Kritikgesprächen ist der Einsatz folgender Techniken besonders wertvoll: aktiv zuhören, paraphrasieren, klar kommunizieren, gezielt fragen, argumentieren und persönlich formulieren. Eignen Sie sich diese Techniken an!
7. Das Argumentieren ist eine Schlüsselfähigkeit, um Gespräche erfolgreich führen zu können. Entscheidend ist, dass die Argumentation den "Nerv" des Gesprächspartners trifft, das heißt, für diesen plausibel und nachvollziehbar ist und deshalb das Denken, Fühlen, die Interessen sowie die Erfahrungen des Gesprächspartners berücksichtigt.
8. Denken Sie daran: Ziel des Gesprächs im Falle des Nichtbestehens der Prüfung ist es, den Bewerber und den Fahrlehrer zu befähigen, im Anschluss konstruktiv an der Beseitigung der Defizite zu arbeiten!

Hinweise zu "Fallen" in Kritikgesprächen

1. In einem Gespräch zählt nicht allein der Inhalt. Das gesamte Auftreten trägt zur Wirkung der Worte bei und entscheidet so mit über Erfolg oder Misserfolg eines Gesprächs.
2. Wollen Sie ein Gespräch erfolgreich gestalten, so müssen Sie neben Ihren Worten auch Ihr äußeres Erscheinungsbild, Ihre Körpersprache sowie Ihre Art und Weise des Sprechens kontrollieren!
3. Die äußere Erscheinung ist das Erste, was man wahrnimmt. Bei jeder Begegnung überprüfen wir in wenigen Sekunden unseren ersten Eindruck. Daher ist es vorteilhaft, wenn man seine Wirkung auf andere Menschen einigermaßen zuverlässig einschätzen kann!
4. Der Körper ist ein Ausdrucksmittel und wird in jedem Gespräch als solches genutzt. Zur Körpersprache gehören sowohl die Körperhaltung und die Gestaltung des Blickkontakts als auch Mimik und Gestik. Wie man seinen Körper in einem Gespräch nutzt, hat gewichtigen Einfluss auf die Wirkung dessen, was man sagt. Deshalb ist es wichtig, seine eigenen Ausdrucksmuster zu kennen und hinderliche Gewohnheiten abzulegen!
5. Es ist nicht nur wichtig, was man sagt, sondern auch wie man es sagt. Der Ton macht die Musik oder anders gesagt, die Art und Weise des Sprechens bestimmt mit über die Wirkung der Worte!
6. Kritisierte versuchen häufig, durch "rhetorische Fluchtwege" ungeschoren aus dem Kritikgespräch herauszukommen. Die typischen Abwehrreaktionen sind: Ablenkungsmanöver, Verweis auf Dritte, Gegenangriff und Rechtfertigung. Hören Sie aufmerksam zu; ändern Sie Ihre inhaltliche Gesprächsstrategie aber nur, wenn sich tatsächlich herausstellt, dass der Sachverhalt anders liegt, als bisher angenommen!

IMPRESSUM

Titel: **Arbeitshilfen Gesprächsführung in schwierigen Situationen**
Herausgeber: arge tp 21 GbR
Autoren: Hermann, U., Sturzbecher, D. & Bönninger, J.
Anschriften: arge tp 21 GbR
Wintergartenstraße 4
01307 Dresden
Tel.: 0351-20789-0
Fax: 0351-20789-20
Email: sekretariat@argetp21.de
www.argetp21.de

Mitwirkende am Projekt (Expertengruppe):

Biedinger, J.	TÜV Nord Mobilität
Böhne, A.	TÜV Rheinland
Bönninger, J.	arge tp 21 GbR Dresden
von Bressensdorf, G.	Bundesvereinigung der Fahrlehrerverbände e.V. (BVF)
Glowalla, P.	Bundesvereinigung der Fahrlehrerverbände e.V. (BVF)
Hermann, U.	IFK Vehlefanze
Kaup, M.	TÜV SÜD
Kleutges, C.	TÜV Rheinland
Langhoyer, N.	Bundeswehr
Meyer, J.	TÜV SÜD
Müller, R.	TÜV Hessen
Petzholtz, Dr.-Ing., W.	DEKRA
Radermacher, R.	TÜV Nord Mobilität
Reiter, Dr., B.	VdTÜV
Rompe, Prof. Dr., K.	arge tp 21 GbR Dresden
Schmidt, Dr., A.	DEKRA
Wagner, W.	arge tp 21 GbR Dresden
Weiß, B.	arge tp 21 GbR Dresden

Das diesem Band zugrunde liegende Forschungsprojekt wurde mit Mitteln der TÜV | DEKRA Arbeitsgemeinschaft Technische Prüfstellen 21 (arge tp 21) gefördert.

Wir danken Frau Wechsung (Impuls GmbH), Herrn Drechsler (MPU), Herrn Brenner-Hartmann (TÜV SÜD Life Service GmbH Ulm) und Herrn Dr. Wagner (BfF des DEKRA Dresden) für die freundliche und fachkundige Beratung und Unterstützung. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autoren und Mitwirkenden.

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung und Verbreitung, auch auszugsweise, mit Quellenangabe gestattet.

Zitiervorschlag: Hermann, U., Sturzbecher, D. & Bönninger, J. (2008). Arbeitshilfen Gesprächsführung in schwierigen Situationen. Dresden: arge tp 21

1. Auflage, 2008

© arge tp 21