

In 30 Minuten  
wissen Sie  
mehr!

**30** MINUTEN

Andreas Bornhäußer

# Gesprächs- führung

GABAL

**Andreas Bornhäuser**

**30 Minuten**

# **Gesprächsführung**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografi-  
sche Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-86936-021-6

Umschlaggestaltung: die imprimatur, Hainburg  
Umschlagkonzept: Martin Zech Design, Bremen  
Lektorat: Eva Gößwein, Berlin  
Grafiken: Andreas Bornhäußer, Berlin  
Autorenfoto: Simone Paulun  
Satz: Zerosoft, Timisoara (Rumänien)  
Druck und Verarbeitung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2020 GABAL Verlag GmbH, Offenbach  
Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit  
schriftlicher Genehmigung des Verlags.

Wir drucken in Deutschland.

[www.gabal-verlag.de](http://www.gabal-verlag.de)  
[www.twitter.com/gabalbuecher](https://www.twitter.com/gabalbuecher)  
[www.facebook.com/Gabalbuecher](https://www.facebook.com/Gabalbuecher)  
[www.instagram.com/gabalbuecher](https://www.instagram.com/gabalbuecher)



PEFC zertifiziert  
Dieses Produkt stammt aus nachhaltig  
bewirtschafteten Wäldern und kontrollierten  
Quellen.  
[www.pefc.de](http://www.pefc.de)

# In 30 Minuten wissen Sie mehr!

Dieses Buch ist so konzipiert, dass Sie in kurzer Zeit prägnante und fundierte Informationen aufnehmen können. Mithilfe eines Leitsystems werden Sie durch das Buch geführt. Es erlaubt Ihnen, innerhalb Ihres persönlichen Zeitkontingents (von 10 bis 30 Minuten) das Wesentliche zu erfassen.

## ***Kurze Lesezeit***

In 30 Minuten können Sie das ganze Buch lesen. Wenn Sie weniger Zeit haben, lesen Sie gezielt nur die Stellen, die für Sie wichtige Informationen beinhalten.

- *Alle wichtigen Informationen sind blau gedruckt.*
- Schlüsselfragen mit Seitenverweisen zu Beginn eines jeden Kapitels erlauben eine schnelle Orientierung: Sie blättern direkt auf die Seite, die Ihre Wissenslücke schließt.
- *Zahlreiche Zusammenfassungen innerhalb der Kapitel erlauben das schnelle Querlesen.*
- Ein Fast Reader am Ende des Buches fasst alle wichtigen Aspekte zusammen.
- Ein Register erleichtert das Nachschlagen.



# Inhalt

<b>Vorwort</b>	<b>6</b>
<b>1. Jeder hat es in der Hand</b>	<b>9</b>
Manipulation als Qualität erkennen	10
Das GRID-Modell nach Mouton und Blake	15
SCIL Profile in der Anwendung	22
Missbrauch ist möglich	33
<b>2. Im Kopf des anderen</b>	<b>37</b>
Die Perspektive des Gesprächspartners	38
Gesprächsführung dank der zlöF	40
<b>3. Ein Gespräch einwandfrei führen</b>	<b>59</b>
Praktisch erprobte Gesprächsplanung im Beruf	61
Konkrete Anwendung im Privaten	71
<b>4. Einwandfreie Gespräche sind gesund</b>	<b>77</b>
Umgang mit ungewollter Manipulation	78
Konsequenzen gelingender Kommunikation	81
Aufforderung und Anleitung zur Handlung	82

<b>Der GRID-Test</b>	<b>85</b>
<b>SCIL Profile Trendtest</b>	<b>87</b>
<b>Fast Reader</b>	<b>89</b>
<b>Der Autor</b>	<b>94</b>
<b>Weiterführende Literatur</b>	<b>95</b>
<b>Register</b>	<b>96</b>

# Vorwort

Dieses Büchlein müsste eigentlich von Ärzten, Apothekern und den Krankenkassen empfohlen werden. Denn es dient der Gesundheit, weil es ein Drittel aller Quellen für negativen Stress im Leben reduzieren hilft. Der sogenannte Disstress entsteht entweder durch belastende Umfeldbedingungen wie zum Beispiel zu viel Lärm, schlechtes Licht, falsches Sitzen und so weiter. Die zweite große Stressquelle sind unerledigte Aufgaben und nicht erfüllte Erwartungen sowie noch nicht umgesetzte Vorsätze. Und last, but not least verursachen schlecht gelaufene Gespräche und unproduktive Meetings negativen Stress.

Wie aber soll und kann es gelingen, Gespräche, Meetings, Präsentationen und andere zwischenmenschliche Begegnungen so zu gestalten, dass sie Disstress reduzieren helfen und der Gesundheit dienlich sind? Durch klare Führung. Gemeint ist damit die **Fähigkeit, den Verlauf der Begegnung so zu steuern, dass am Ende das gewünschte Ergebnis erzielt wird**. Ganz im ursprünglichen Bedeutungssinne des Begriffes Rhetorik. So ist zum Beispiel in der Brockhaus-Enzyklopädie oder in Wikipedia nachzulesen: Rhetorik ist die Fähigkeit, Menschen durch das gesprochene Wort schnell und überzeugend für eine Ansicht zu gewinnen und sie nachhaltig zur gewünschten Handlung zu bewegen. In anderen Worten: Es geht darum, Menschen zu manipulieren. Schade nur, dass das Manipulieren in Ungnade

gefallen ist. Zumeist ist es negativ besetzt und wird in dem Sinn verstanden, dass eine Person zu ihrem eigenen Vorteil eine andere Person beeinflussen und schlimmstenfalls sogar gegen deren eigentlichen Willen zu einer Handlung bewegen will. Der Manipulierte wird fremdbestimmt, sein freier Wille wird durch die Manipulation eingeschränkt oder kommt abhanden. Dabei ist der Manipulation in ihrem ursprünglichen Wortsinn eine Menge Positives abzugewinnen. Zusammengesetzt aus den beiden lateinischen Vokabeln „Manus“ („Hand“) und „piere („füllen“) bedeutet Manipulieren zunächst einfach nur, eine Hand voll zu haben oder etwas in der Hand zu haben. Gemeint ist damit die Handhabung, ein Handgriff oder Kunstgriff. In der Krünitz-Enzyklopädie steht: „Insbesondere heißt Manipulation aber die Bearbeitung, Berührung und Streichung eines Körpers mit der Hand, um heilsame Veränderungen in demselben zu bewirken.“ Es geht also darum, durch die richtige „Handhabung“ zur Genesung eines Menschen beizutragen.

Genauso verhält es sich in dem Fall, in dem ein Mensch den Verlauf seines Gespräches steuert und damit die Gedanken seines Gesprächspartners in die beabsichtigte Richtung lenkt. Das wäre die „**richtige Handhabung**“ von Rhetorik.

In diesem Sinne enthält dieses Büchlein zahlreiche Anregungen und praktische Tipps. Viel Spaß und Erfolg beim Entdecken und Anwenden wünscht Ihnen

*Andreas Bornhäußer*



# 30 MINUTEN

**Inwiefern ist Manipulation etwas Positives?**

**Seite 10**

**Welche Verhaltenspräferenz ist im Gespräch die erfolgversprechendste?**

**Seite 15**

**Warum hängt Charisma vor allem von der Wirkung ab?**

**Seite 22**

# 1. Jeder hat es in der Hand

Wollen Sie die Gespräche im besten Sinne des Wortes führen oder wollen Sie eher geführt werden? Wollen Sie die Absichten, die Sie in Ihre Begegnungen mitnehmen, umsetzen und die beabsichtigte Resonanz auslösen oder wollen Sie eher reaktiv auf das resonieren, was von Ihrem Gegenüber ausgeht? Wollen Sie während des Gesprächs eher im Fahrersitz sitzen und das Steuer in der Hand haben oder von der Rückbank aus am Verlauf des Dialogs in Form eines passiven Zuschauers teilnehmen? Beides ist möglich. Beides hat seine Qualitäten. Es ist deshalb auch sinnvoll, von Zeit zu Zeit beides zu praktizieren. In den folgenden 30 Minuten geht es aber in erster Linie darum, wie Sie sich selbst in die Position des Steuernden und das Gespräch Lenkenden bringen und wie Sie diese Fähigkeit so anwenden, dass es sowohl für Sie wie auch für Ihr Gegenüber eine erfreuliche und erfolgreiche Begegnung wird.

## 1.1 Manipulation als Qualität erkennen

Im Vorwort habe ich bereits kurz skizziert, warum Manipulation meiner Meinung nach zu Unrecht in Ungnade gefallen ist. Denn **Manipulation macht gesund**, wenn sie wohlwollend angewandt wird. Und mit wohlwollend ist gemeint, dass alle Gesprächspartner dieses Gespräch mit der Absicht führen, am Ende mit einem guten Gefühl und einem erfreulichen Ergebnis auseinanderzugehen.

Leider lassen sich im wahren Leben allzu oft Dialoge beobachten, in denen den Gesprächspartnern diese Grundhaltung oder Absicht fremd zu sein scheint. Da schwatzt die Verkäuferin ihrer Kundin ein Kleid auf den Körper, das bei selbiger zu Hause schon beim ersten Blick in den Spiegel Kaufreue auslösen wird. Die Führungskraft delegiert an ihren Mitarbeiter eine unwichtige Routineaufgabe und versucht sie als Beitrag zum Bau einer Kathedrale zu verkaufen. Selbstredend durchschaut der Mitarbeiter diesen billigen Versuch und spürt eine tiefe Abneigung gegenüber der Verlogenheit seiner Chefin in sich aufkommen. Die Partnerin überredet ihren Partner zu einer Reise, die er, als es dann so weit ist, mit größtem Unbehagen antritt. Und natürlich passiert, was passieren muss: Murphy's Law beweist wieder einmal seine Gültigkeit. Auf dieser Reise geht so ziemlich alles schief, was auf einer Reise nur schiefgehen kann. Das Ganze endet schließlich in zer-

müribenden und die Liebe zerstörenden wechselseitigen Vorwürfen. Eltern fahren ihren pubertierenden Teenagern in aller Öffentlichkeit über den Mund und behandeln sie wie unmündige Kleinkinder. Der Coach empfiehlt seiner Coachee eine Vorgehensweise, die in seinem eigenen Leben wirksam gewesen sein mag, aber leider so rein gar nichts mit der Lebenssituation der Coachee zu tun hat und deren Anwendung deshalb zum Scheitern verurteilt ist. Der Moderator der TV-Sendung drängt seinen Interviewgast mit seiner penetranten Art in eine Ecke, in der dieser nur sein Gesicht verlieren kann. Und der Arzt bedient mit seinem „So Frau Müller, da haben wir jetzt aber wirklich ein ernstes Problem“ restlos alle krank machenden Ängste der Ärmsten, die ohnehin schon das Schlimmste befürchtet hat.

Die Liste der Beispiele von Dialogen, die eben leider nicht auf die Gesundheit der am Gespräch teilnehmenden Personen einzahlen, ließe sich noch beliebig lange fortsetzen. Sicher fielen Ihnen selbst auch zahlreiche Beispiele ein, in denen die **Kommunikation negativen Stress verursacht** und mindestens einen der Gesprächspartner als Verlierer der Begegnung zurückgelassen hat.

Die sich an dieser Stelle aufdrängende Frage ist: Ist der damit zumindest für eine Seite unangenehme Ausgang der Begegnung Absicht des anderen gewesen oder einfach nur das Ergebnis von Gedankenlosigkeit oder ungeschicktem Gesprächsverhalten?

## ***Kommunikation: immer mit Absicht***

Dem Kommunikationspsychologen [Paul Watzlawick](#) haben wir den Gedanken zu verdanken: „[Man kann nicht nicht kommunizieren.](#)“ Und diesem Gedanken stelle ich gern die Behauptung an die Seite: [Kommunikation ist immer intentional.](#) Wir verfolgen immer eine Absicht. Eine bewusste oder eine unbewusste.

Seit dem Beginn meiner Tätigkeit als Coach und Trainer bin ich unter anderem stark inspiriert von [Nosrath Peseschkian, dem Begründer der Positiven Psychotherapie.](#) Eine seiner Grundannahmen ist, dass hinter jeder Verhaltensweise eine zumindest für den Betroffenen positive Absicht steht. Diese Annahme teile ich. Die daraus resultierende Haltung erleichtert es dem Therapierten, sich als Person in seiner jeweiligen Verhaltensweise anzunehmen und zu akzeptieren. Und diese Akzeptanz ermöglicht ihm erfahrungsgemäß, der gewählten Verhaltensweise eine oder mehrere Alternativen hinzuzufügen, um auf für andere erträglichere und für ihn selbst zufriedenstellendere Art und Weise seine jeweilige Absicht zu erreichen. [Nicht die Veränderung ist das angestrebte Ziel](#) der Positiven Psychotherapie. Vielmehr geht es um [Integration und Repertoireerweiterung.](#) Unterstellen wir die Richtigkeit der Annahmen, dass erstens Kommunikation immer eine Absicht verfolgt und zweitens hinter jeder Verhaltensweise eine positive Absicht steht, ist es sinnvoll, die positiven Absichten der zuvor beschriebenen Dialogszenarien zu ergründen.

## **Die gute Absicht erkennen**

Es bedarf gar keiner besonderen Anstrengung, die guten Absichten zu identifizieren. Die positive Absicht der Verkäuferin liegt auf der Hand: Sie wird umsatzabhängig entlohnt und jedes verkaufte Kleid bedeutet für sie einen höheren Verdienst. Die Führungskraft möchte eine langweilige Routineaufgabe nicht selbst erledigen, um sich wichtigeren Aufgaben widmen zu können. Damit der Mitarbeiter die unwichtige Arbeit an ihrer Stelle motiviert erledigt, versucht sie, die Bedeutung der Aufgabe in besserem Licht erscheinen zu lassen. Die Frau möchte einfach nur mal wieder mit ihrem Mann verreisen und eine intensivere Zeit mit ihm verbringen, als dies in der Hektik des Alltags möglich ist. Die Eltern möchten sich vor dem ihre Nerven strapazierenden pubertierenden Gehabe ihrer Kinder schützen. Der Coach will seiner Coachee nur helfen und geht nach bestem Wissen und Gewissen davon aus, dass eine für ihn selbst wirksame Vorgehensweise auch bei seiner Coachee funktionieren wird. Der Moderator will den Zuschauern seiner Show eine interessante Entdeckung oder gar Enthüllung bescheren, und der Arzt verfolgt vermutlich die positive Absicht, Betroffenheit bei der Patientin zu erzeugen, um sie zu einer ihrer Gesundheit förderlichen Verhaltensänderung zu bewegen.

Allen beschriebenen Dialogen ist gemein, dass sich völlig **mühelos eine positive Absicht darin entdecken** lässt. Gleichermäßen haben sie aber auch gemeinsam, dass

eine Seite der Gesprächspartner tendenziell schlechter dabei wegkommt als die andere.

### ***Die gute Absicht vermitteln***

Gelänge es in all diesen Dialogen, **die positive Absicht so auszurichten, dass beide Seiten ihren Nutzen darin erkennen** könnten, kämen wir auf dem Weg zu gelingender Kommunikation einen gewaltigen Schritt voran. Bezogen auf die vorangegangenen Beispiele klänge das dann wie folgt: Die Verkäuferin möchte ihre Kundin dabei unterstützen, ein Kleid zu finden, das deren Figur besonders schmeichelt. Die Führungskraft will dem Mitarbeiter das gute Gefühl vermitteln, seiner Chefin einen Gefallen getan und damit die gute Beziehung zu ihr gefestigt zu haben. Die Partnerin will die Partnerschaft beleben und möchte das mit einer Reise verbinden, auf der die beiden wieder stärker zueinanderfinden. Die Eltern würden ihre Kinder gern ihre Liebe und Wertschätzung spüren lassen und sie auf diesem Weg dafür gewinnen, dass diese sie ebenso wertschätzend und respektvoll behandeln. Der Coach möchte die Coachee für eine Vorgehensweise zur Lösung ihres Problems gewinnen, die in seinem eigenen Leben funktioniert hat, verbunden mit dem deutlichen Hinweis, dass sie diese aber für das Leben der Coachee noch gemeinsam transformieren müssen. Der TV-Moderator möchte seinen Talkgast zu einem Coming-out bewegen, damit dieser sich von der Last des Verschweigens befreien kann und den Zuschauern dabei gleichzeitig eine kleine Sensation ge-

gönnt wird. Und der Arzt würde seiner Patientin gern den Nutzen einer Verhaltensänderung veranschaulichen und sie bei dem Gedanken an ein gesünderes Leben in einen guten Zustand versetzen.

Würde die Manipulation vor dem Hintergrund der einseitig guten Absichten betrieben, wäre das Wasser auf die Mühlen der kritischen Stimmen zum Thema Manipulation. Würden sich beide Seiten zu Beginn eines Dialogs auf ein **gemeinsam als erstrebenswert akzeptiertes Ziel** verständigen, wäre die dann folgende Manipulation auch für beide Seiten von der Qualität, die gelingende Kommunikation ermöglicht. Eine **gelingende Kommunikation**, die dazu beiträgt, dass es allen Beteiligten nach der Begegnung besser geht.

*Manipulation macht gesund, wenn sie wohlwollend angewandt wird. Mit wohlwollend ist gemeint, dass alle an einem Gespräch beteiligten Personen dieses Gespräch mit der Absicht führen, am Ende mit einem guten Gefühl und einem erfreulichen Ergebnis auseinanderzugehen.*



## 1.2 Das GRID-Modell nach Mouton und Blake

Wie sehr mögen Sie Ihre Gesprächspartner und wie gern manipulieren Sie? Nach meinen Beobachtungen im Rahmen einer bald vier Jahrzehnte währenden Tä-

tigkeit als Coach und Trainer ist in Gesprächen eine der beiden nachfolgend beschriebenen Haltungen oder Positionen besonders häufig anzutreffen:

- **Position X:** „Denen werde ich heute mal zeigen, wo es langgeht. Die ziehe ich über den Tisch! Es wäre doch gelacht, wenn ich die nicht für meine Ideen gewinne.“
- **Position Y:** „Oje, heute habe ich ein schwieriges Gespräch. Hoffentlich schaffe ich es, einen guten Draht zu dem Menschen zu bekommen. Dann habe ich eher die Chance, dass ich auch meine Ziele erreiche. Wichtig ist deshalb die persönliche Übereinstimmung.“

Bevor ich Ihnen diese beiden Positionen und das damit verbundene Modell näher erläutere, lade ich Sie zu einer kurzen Selbstreflexion ein. Dazu finden Sie am Ende des Buches den GRID-Test. Bitte füllen Sie diesen kurzen Fragebogen am besten jetzt gleich aus und lesen Sie möglichst erst nach dem Ausfüllen weiter.

### **Die X-Achse**

Jane S. Mouton und Robert R. Blake, die sich in den 60er-Jahren mit der Frage beschäftigt haben, was die **optimale Verhaltensweise in Gesprächen** ist, sind zunächst davon ausgegangen, dass sich in jedem Gespräch zwei Polaritäten auf einer X-Achse gegenüberliegen: Auf der linken Seite steht der Gesprächspartner als Mensch mit seinen ganz persönlichen Interessen und Bedürfnissen und am entgegengesetzten Ende der Achse befindet sich das Interesse, ein Ziel zu erreichen, etwas zu verkaufen,

Umsatz und Ertrag zu machen oder einen Menschen zu einer bestimmten Handlung zu bewegen.



Abb. 1: Die X-Achse im Gespräch nach Mouton und Blake

Exakt in der Mitte zwischen diesen beiden Polen steht der „sendende“ Dialogpartner. Häufig befindet er sich in dem Konflikt, zwischen zwei gegensätzlichen Polen die richtige Vorgehensweise zu finden. Mouton und Blake entdeckten rasch, dass die **eindimensionale Betrachtung** auf einer X-Achse eine entscheidende Schwachstelle aufwies. Denn auf dieser Achse gab es für den „Sender“ nur die Möglichkeit, entweder mehr zum Menschen oder aber mehr zum Ziel hin zu tendieren. Es war nur eine Entweder-oder-Haltung oder eine Weder-noch-Haltung abbildbar, nicht jedoch eine **Sowohl-als-auch-Option**.

### **Die Ergänzung der Y-Achse**

Deshalb klappten Mouton und Blake die linke Hälfte der X-Achse nach oben, hatten nunmehr ein Koordinatensystem mit X- und Y-Achse und legten jeweils eine Skala von 1 bis 9 auf die beiden Achsen. Rechts unten bei 9/1 auf der X-Achse befindet sich die weiter oben skizzierte Position X mit der ausgeprägten Zielorientierung. Und links oben bei 1/9 auf der Y-Achse haben wir den am Menschen orientierten Verhaltensstil.