

### Zielorientierte Gesprächsführung

---

Praxisorientiertes Basiswissen über Kommunikationsprozesse und entsprechende Instrumente sind zentral, um Gespräche und Verhandlungen erfolgreich zu bestreiten. Sowohl mit Blick auf die Gesprächsvorbereitung als auch hinsichtlich der Verhandlungsführung ist beispielsweise ein zielgerichtetes Vorgehen wichtig, um den Dialog zu fokussieren und aktiv an Problemlösungen zu arbeiten.

#### Gesprächsvorbereitung: Zielformulierung

Gespräche werden häufig ohne klare Zielsetzung geführt, oft aber auch mit Zielen überfrachtet. In jeder Gesprächssituation gibt es essenziell wichtige Ziele – „Muss-Ziele“ – und wünschenswerte, aber nicht unabdingbare Ziele – „Wunsch-Ziele“. Dies trifft natürlich sowohl für Sie als auch für Gesprächs- bzw. VerhandlungspartnerInnen zu, sodass Sie sich im Vorfeld auch mit deren zu erwartenden Überlegungen auseinandersetzen sollten. Um einen **Zielrahmen** in Vorbereitung auf Gespräche zu klären, ist es hilfreich, sich die folgenden Fragen zu stellen:

- Was muss ich im Gespräch auf jeden Fall erreichen/vermeiden?
- Was möchte ich im Gespräch gerne erreichen/vermeiden?
- Was müssen meine GesprächspartnerInnen auf jeden Fall erreichen/vermeiden?
- Was möchten meine GesprächspartnerInnen gerne erreichen/vermeiden?

Wichtig ist außerdem, diese Ziele konkret, umsetzbar und nachprüfbar zu formulieren. Dazu können die sogenannten **s.m.a.r.t.-Kriterien** der Zielformulierung herangezogen werden:

<b>s</b>	spezifisch-konkret	Ziele sollten für alle nachvollziehbar und verständlich sein, um ihre Verbindlichkeit zu erhöhen.
<b>m</b>	messbar	Ziele sollten messbar sein, um nachprüfbar zu sein.
<b>a</b>	aktiv beeinflussbar	Ziele sollten aktiv beeinflussbar sein, damit sie erreichbar ggf. revidierbar sind.

<b>r</b>	realistisch	Ziele sollten hoch gesteckt aber realistisch sein, um zu motivieren.
<b>t</b>	timing	Ziele sollten mit Blick auf den Zeitpunkt der angestrebten Zielerreichung festgelegt werden.

## Gesprächsführung: Mit Fragen steuern

Vorteile geschickt gestellter Fragen:

- sie lenken das Gespräch in die richtige Richtung
- sie signalisieren Interesse an den GesprächspartnerInnen und beziehen diese mit ein
- sie erbringen sachbezogene Informationen oder Informationen über GesprächspartnerInnen
- sie bringen den Fragesteller/die Fragestellerin in eine aktive Position (wer fragt, der führt)

Sie können in Gesprächen und Verhandlungen öffnende oder schließende Fragen einsetzen:

<b>öffnende Fragen</b>	<b>schließende Fragen</b>
<b>Zielfrage:</b> Wozu möchten Sie die Mittel nutzen?	<b>Ja-Nein-Frage:</b> Möchten Sie dieses Projekt beantragen?
<b>Begründungsfrage:</b> Warum soll ich an dieser Sitzung teilnehmen??	<b>Suggestivfrage:</b> Sie möchten doch sicher eine Pause machen?
<b>Wertfrage:</b> Weswegen ist Ihnen dieser Punkt so wichtig?	<b>Alternativfrage:</b> Sollen wir die Mittel für dieses oder nächstes Jahr bewilligen?
<b>Mittelfrage:</b> Wie wollen Sie dieses Problem lösen?	
<b>Definitionsfrage:</b> Was meinen Sie mit „Rationalisierung“?	

Je nach Gesprächssituation haben diese Fragetypen unterschiedliche Vor- und Nachteile:

<b>öffnende Fragen</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• halten die Antwort offen</li> <li>• lassen dem Gegenüber einen größeren Spielraum</li> <li>• halten das Gesprächsklima angenehm</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fordern auf, zu erklären</li> <li>• eignen sich für den Beginn eines Gesprächs (Informationen sammeln)</li> </ul>
<b>schließende Fragen</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• verlangen eine bestimmte Antwort</li> <li>• drängen den Gegenüber in eine bestimmte Richtung</li> <li>• spannen das Gesprächsklima an</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fordern auf, zu entscheiden</li> <li>• eignen sich für das Ende eines Gesprächs</li> </ul>

### Zielerreichung nach dem Win-Win-Prinzip

Das Konzept der pluralistischen Demokratie beruht auf dem Prinzip des Neben- und Miteinander unterschiedlicher, auch gegensätzlicher Interessen. Eine zielgerichtete Gesprächsführung sollte deshalb vom Grundsatz des Interessensausgleichs geleitet sein, d.h. ein Verhandlungsergebnis anstreben, das die unterschiedlichen Bedürfnisse und Interessen beider/aller Seiten integriert.

