

Zielorientierte Gesprächsführung

MuP-Redaktionsteam

Überblick

Praxisorientiertes Basiswissen über Kommunikationsprozesse und entsprechende Instrumente sind zentral, um Gespräche und Verhandlungen erfolgreich zu bestreiten. Diese **MuP-Praxishilfe** zeigt, wie ein zielgerichtetes Vorgehen aussehen kann, um den Dialog zu fokussieren und aktiv an Problemlösungen zu arbeiten.

Inhaltsverzeichnis

[Gesprächsvorbereitung:
Zielformulierung](#)

[Zielerreichung nach dem Win-Win-Prinzip](#)

[Quellen und Verweise](#)

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. Verhandlungspartner_innen 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:



Fragen Sie sich:

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



Tip: Formulieren Sie diese Ziele konkret, umsetzbar und nachprüfbar. Dazu können Sie die sogenannten s.m.a.r.t.-Kriterien der Zielformulierung heranziehen:

s	spezifisch-konkret	Ziele sollten für alle nachvollziehbar und verständlich sein, um ihre Verbindlichkeit zu erhöhen.
m	messbar	Ziele sollten messbar sein, um nachprüfbar zu sein.
a	aktiv beeinflussbar	Ziele sollten aktiv beeinflussbar sein, damit sie erreichbar ggf. revidierbar sind.
r	realistisch	Ziele sollten hoch gesteckt aber realistisch sein, um zu motivieren.
t	terminiert	Ziele sollten mit Blick auf den Zeitpunkt der angestrebten Zielerreichung festgelegt werden.

Gesprächsführung: Mit Fragen steuern



Tip: Stellen Sie aktiv Fragen und steuern Sie damit das Gespräch. Geschickt gestellte Frage haben viele Vorteile:

- ◆ Sie lenken das Gespräch in die richtige Richtung.
- ◆ Sie signalisieren Interesse an den Gesprächspartner_innen und beziehen diese mit ein.
- ◆ Sie erbringen sachbezogene Informationen oder Informationen über Gesprächspartner_innen.
- ◆ 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:

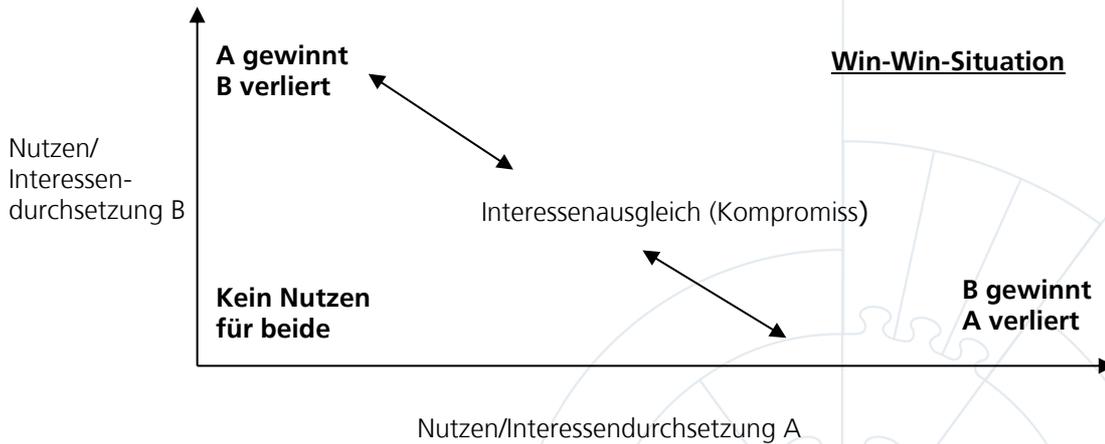
Öffnende Fragen	Schließende Fragen
<p>Zielfrage: Wozu möchten Sie die Mittel nutzen?</p> <p>Begründungsfrage: Warum soll ich an dieser Sitzung teilnehmen??</p> <p>Wertfrage: Weswegen ist Ihnen dieser Punkt so wichtig?</p> <p>Mittelfrage: Wie wollen Sie dieses Problem lösen?</p> <p>Definitionsfrage: Was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

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

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

Zielerreichung nach dem Win-Win-Prinzip

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



Quellen und Verweise

- ❖ Weitere Informationen finden Sie in den **MuP-Trainingsbüchern** „Wirkungsvolle Kommunikation“ und „Mit Argumenten überzeugen“ auf unserer MuP-Webseite unter Publikationen.