



Fishing for Arguments

Die richtige Kommunikation ist das A & O. Das gilt ganz besonders für die ersten Wochen und Monate im neuen Job. Wir führen Sie Schritt für Schritt zum kommunikativen Erfolg – damit Sie bei Ihren Kollegen akzeptiert und respektiert werden.

Von Udo Kreggenfeld

Erfolgsfaktor 1:

Die voll geladene innere Batterie

Ihre emotionale und mentale Verfassung hat einen entscheidenden Einfluss auf den Erfolg Ihrer Gesprächsführung. Machen Sie sich Ihre eigenen Ressourcen bewusst: Was sind Ihre Stärken und welche Aktivitäten helfen Ihnen, in einen guten emotionalen Zustand zu kommen? Übernehmen Sie die volle Verantwortung für Ihre innere Verfassung und vermeiden Sie es, anderen den schwarzen Peter dafür zuzuschieben. Ebenso wichtig: Sie sind neu, keiner erwartet von Ihnen den gestählten Mister Perfect. Erlauben Sie sich zu lernen und freuen Sie sich über die Chance, die sich Ihnen bietet.

Erfolgsfaktor 2:

Interesse und Neugierde entwickeln

Für Sie geht es zunächst einmal darum, den neuen Kosmos, in den Sie da eintreten, kennen zu lernen. Bringen Sie ein natürliches Interesse für die Menschen auf, mit denen Sie reden. Seien Sie neugierig darauf, was Sie in Ihren Gesprächen erfahren können. Was ist das Hauptinteresse Ihres Gesprächspartners, wo drückt ihn der Schuh? An welchen Stellen ist ihm Ihre Meinung wichtig - und worüber will er unter keinen Umständen diskutieren?

Erfolgsfaktor 3:

Gekonnt zuhören

Um sprechen zu lernen, brauchen wir zirka zwei Jahre. Um zuhören zu lernen, ein ganzes Leben. An dieser irischen Weisheit ist viel dran. Dabei ist es gar nicht so schwer, ein guter Zuhörer zu werden:

Schauen Sie den anderen an und halten Sie Blickkontakt.

Ihr Gegenüber nimmt eine offene Körperhaltung positiver auf. Offen heißt, dass viel von Ihnen zu sehen und wenig verdeckt ist; sei es durch verschränkte Arme, die Hand vor dem Mund oder einen Stapel Fachliteratur.

Überprüfen Sie durch Nachfragen immer wieder, ob Sie Ihren Gesprächspartner richtig verstehen. So sorgen Sie für Klarheit und vermeiden Missverständnisse.

Erfolgsfaktor 4:

Wertschätzung ausdrücken

Indem Sie Ihre Zuhörkompetenz kultivieren, lernen Sie auch, Ihren Gesprächspartnern gegenüber Wertschätzung auszudrücken – und die schafft Vertrauen. Auf einer solchen Basis sind Kollegen und Chefs eher bereit, Informationen zu teilen, von ihren Standpunkten Abstriche zu machen oder sie ganz zu verlassen.



Erfolgsfaktor 5:

Professionelle Fragetechnik

Mit einer versierten Fragetechnik dokumentieren Sie den Willen, mehr über die Motive und Interessen Ihres Gesprächspartners zu erfahren und passgenaue Problemlösungen zu entwickeln. Fragen helfen Ihnen auch, die Erwartungen, die an eine Aufgabe gestellt werden, genau abzuklopfen. Zum Beispiel so: „Welche Anforderungen stellen Sie an ...“ / „Was erwarten Sie von ...?“ / „Warum ist Ihnen das so wichtig?“ / „Was ist darüber hinaus noch zu beachten?“

Logisch auch, dass Sie mit den richtigen Fragen ein genaues Feedback für Ihre Arbeit einholen. Vermeiden Sie Standardfragen wie „Sind Sie mit meiner Arbeit zufrieden?“ oder „Wie zufrieden sind Sie denn mit meiner Arbeit?“ Benutzen Sie stattdessen skalierende Fragen und beziehen sie sich dabei auf ganz konkrete Aufgaben: „Bitte denken Sie doch einmal an meine Mitarbeit bei der Neukundenakquisition. Wo verorten Sie mich auf einer Skala von eins bis zehn?“ Und nach einem ersten Statement des Chefs legen Sie nach: „Was kann ich tun, in welchen Bereichen muss ich mich verändern, um auf der Skala zwei Punkte besser zu werden?“ So wird Ihr Chef zu einer genaueren Antwort geführt als „ganz gut“ oder „ist schon alles okay so weit“.

Erfolgsfaktor 6:

Klar Stellung beziehen

So sehr es geschätzt wird, dass Sie sich erst einmal mit dem neuen Terrain vertraut machen und wertschätzendes Interesse für Ihre neue Umgebung aufbringen, so sehr wird erwartet, dass Sie auch mal ein klares Statement abgeben und Farbe bekennen. Im Meeting, im kollegialen Austausch und vor allem auch im Gespräch mit dem Chef. Kommen Sie in Ihren Aussagen zügig auf den Punkt und beherzigen Sie dabei eine rhetorische Grundregel: Wenig begründen – viel erreichen. Liefern Sie für Ihr Anliegen nicht zu viele Argumente auf einmal, sondern beschränken Sie sich auf wenige, besonders stichhaltige Begründungen. Mit einer klaren Stellungnahme positionieren Sie sich als einschätzbarer und kompetenter Gesprächspartner. Bei der sprachlichen Organisation ihrer Argumente helfen Ihnen rhetorische Strukturen (siehe Kasten).

Erfolgsfaktor 7: Störungen klären – Missverständnisse ausräumen

Störungen in der Kommunikation und Missverständnisse werden immer auftauchen – Das ist normal. Normal ist leider auch, dass sie nicht offen angesprochen werden. Immer noch hängt dem Thema in vielen Büroetagen etwas Tabuhaftes und Peinliches an. Mit ein wenig Mut und professionellem Know-how lassen sich Störungen auf wertschätzende und beziehungsstärkende Weise klären. Am besten, indem Sie erst einmal ihre Sicht der Dinge schildern und den anderen zum Schildern seiner Sicht einladen.

Tappen Sie nicht in die Schweige-Falle. Wenn Sie merken, dass Ihnen ein Gespräch oder eine Situation nachhängt, schlafen Sie eine Nacht drüber und suchen Sie dann das Gespräch.



Im Überblick: Argumentationsmuster

Die „Vierer-Figur“:

These/Behauptung: „Wer erfolgreich Meetings leiten will, braucht eine klare Gesprächsstruktur.“

Begründung: „Nur so entgehen Sie der Gefahr, von Thema zu Thema zu springen oder sich in Details zu verlieren.“

Beispiel/Bild: „Stellen Sie sich nur einmal ein Meeting mit acht Teilnehmern und fünf Themen vor, in dem jeder zu dem Thema, das ihm gerade am wichtigsten ist, sein Spezialwissen an allen möglichen und unmöglichen Stellen einbringt. Da geht der Überblick schnell verloren und das Chaos bricht aus. Da brauchen Sie jemanden, der die Teilnehmer immer wieder zur Disziplin aufruft – ähnlich wie ein Moderator in einer Talkshow.“

Folge/Konsequenz: „Bestimmen wir also einen Moderator, der eine Themenliste führt und darauf achtet, dass wir den roten Faden behalten.“

Die „Einerseits-/Andererseits-Figur“:

These/Behauptung: „Sie sagen, dass man in Meetings eine klare Gesprächsstruktur braucht und die einzelnen Punkte diszipliniert abarbeiten soll.“

Einerseits: „Einerseits stimme ich Ihnen zu. Ich kann mich an viele Meetings erinnern, in denen es drunter und drüber ging und wir am Ende gar nicht mehr wussten, warum wir jetzt eigentlich so lange zusammengesessen haben.“

Andererseits: „Auf der anderen Seite birgt eine zu rigide Strukturierung auch allerlei Gefahren. Gerade wenn es um Paketlösungen geht, ist es wichtig, mehrere Punkte gleichzeitig zu besprechen – und ein überschaubares kreatives Chaos kann da sehr befruchtend sein.“

Ihre Sicht: „In meinen Augen ist eine Struktur wichtig – sie darf aber nie zur Fessel oder zum Machtinstrument des Moderators werden.“

Folge/Konsequenz: „Entscheiden wir deswegen in jedem Meeting neu, wie eng wir uns an die Strukturierungsvorgaben halten wollen und an welchen Stellen es wichtiger ist, sie einmal hinten an zu stellen.“

Die „Wenn-Dann-Figur“

„Wenn Sie eine höhere Rendite haben wollen — dann müssen Sie in Aktienfonds investieren.“

In der Wenn-Dann-Figur sollten Sie die Elemente miteinander verknüpfen, die logischerweise zusammengehören, einander bedingen. Auf diese Weise verstärken Sie Ihre Argumentationskraft enorm.

Die „Direkt-zum-Ziel-Figur“

Ziel: „Wir sind in fünf Jahren im Bereich Direktmarketing die führende Full-Service-Agentur in Deutschland.“

Ist-Zustand: „Im Moment ist es so, dass wir dieses Ziel nur im Süden und im Westen erreichen.“

Weg zum Ziel: „Lassen Sie uns deswegen in einem ersten Schritt eine umfassende Marketing-Offensive in den nördlichen und östlichen Regionen beginnen und in einem zweiten wichtige Mitbewerber östlich der Elbe akquirieren.“