



# Wie sag ich's bloß?

Heikle berufliche Gespräche  
gut vorbereiten und führen

MODUL 3:  
LEITFADEN ERSTELLEN



# MODUL 3: LEITFADEN ERSTELLEN

In dieser Lektion wirst du :

- Dein Anliegen und dein Gesprächsziel festlegen
- Dein Mindset überprüfen
- Dein Gespräch gedanklich und praktisch vorbereiten
- verstehen, warum ein guter Anfang und ein gutes Ende wichtig sind
- Formulierungen für verschiedene Phasen des Gespräches kennenlernen

Nachdem du dich in der letzten Lektion mit den verborgenen Gedanken, Gefühlen und Motivationen und denen deines Gegenübers beschäftigt hast, hast du nun eine gute Basis, um ein Gespräch vorzubereiten.

## Anliegen und Ziel



Alice: "Würdest du mir bitte sagen, wie ich von hier aus weitergehen soll?" -  
"Das hängt zum großen Teil davon ab, wohin du möchtest", sagte die Katze.

Überlege dir zunächst:

- Was genau möchtest du ansprechen?
- Was ist dein Ziel?
- Was möchtest du erreichen? In der Sache und bezogen darauf, wie du dich vom anderen behandelt fühlst?
- Was wäre ein gutes Ergebnis für dich?



**Wichtig: Wähle ein Ziel oder Ergebnis, dass du auch beeinflussen kannst!**

Nicht sinnvoll wäre zum Beispiel: „Ich möchte, dass Nadine endlich einsieht, dass sie beim Chef ständig schleimt.“

Du kannst Nadine nicht verändern, und du programmierst so den Misserfolg schon mit ein.



Sinnvoll dagegen ist: Ich möchte Nadine verständlich machen, warum ich mich in der letzten Zeit zurückgezogen habe. Ich möchte ihr sagen, dass ich registriert habe, dass sie öfter beim Chef drin war als sonst. Sie soll wissen, dass ich ihr Projekt nicht hätte haben wollen, aber dass ich es gerne vorab erfahren hätte. Ich möchte verstehen, warum sie sich so verändert hat. Ich möchte ihr gerne vermitteln, dass ich wieder gerne ein Team mit ihr wäre, so wie früher.“



Verstehe dein Ziel nicht als Korsett oder als Leistungsanspruch.

Es ist eher ein Leuchtturm, der dir im Nebel und bei schlechtem Wetter den Weg weisen weist, und an dem du dich orientieren kannst.

## Mein Anliegen und Ziel für das Gespräch

- Ich möchte ansprechen ...
- Ich möchte klären ...
- Ich möchte verständlich machen ...
- Ich möchte signalisieren ....
- Ich möchte erreichen ...



.....

.....

.....

.....



**Selbst-Check:**

- Kann ich das Ergebnis durch eigene Beiträge beeinflussen?
- Möchte ich irgend etwas beweisen?
- Gibt es noch Aspekte, dass ich die andere Person verändern möchte?



## Dein Mindset

Für den Erfolg deines Gespräches essenziell sind deine Einstellung und deine Haltung zu dem Ganzen. Sie entscheiden darüber, wie positiv und entspannt du später in das Gespräch gehen wirst, auch wenn es nicht einfach wird.



- Versuche so objektiv und neutral wie möglich dran zu gehen.
- Behalte dein Ziel vor Augen, beziehe aber auch immer mit ein, dass dein Gegenüber eigene legitime Ziele hat.
- Versuche das Ganze von einem Punkt zu sehen, wo grundsätzlich eure beiden Geschichten im Raum sein können.
- Schließe immer beide Perspektiven mit ein.
- Sei lösungsorientiert, halte aber Ergebnisdruck fern. Manchmal kommen auf diese Art Lösungen, auf die vorher beide allein nicht gekommen wären.

## Meine Haltung und Einstellung für das Gespräch.



.....

.....



# Planen

## ANFANG UND ENDE

### Im Anfang liegt die Ouvertüre

Mache dir nun Gedanken darüber, wie du das Gespräch führen möchtest, und wie genau du beginnst. Es ist eine bekannte Erfahrung, dass Anfang und Ende von etwas immer sehr viel wichtiger sind als das, was zwischendrin passiert.

Mit einem guten Anfang entscheidest du maßgeblich über die Stimmung und die Atmosphäre, in der das Gespräch stattfindet. Du gibst deinem Gegenüber Orientierung über das, was du willst und über deine positive Haltung.

### Nur etwas, das endet, hat einen Sinn.

Mit einem guten Abschluss rundest, sicherst und würdigst du das Erreichte, selbst wenn es „nur“ ein Zwischenergebnis ist. Dazu gehören eine kleine Zusammenfassung, Freude über das, was ihr erreicht habt und die Frage danach, wie es weitergeht. All das wird es das Gespräch im Nachhinein in einem konstruktiven Licht erscheinen lassen, unabhängig davon, was zwischendrin passiert ist.

# Anbahnen & Organisieren

### Schaffe gute äußere Bedingungen

Dein Gesprächspartner sollte „vorgewarnt“ sein, ohne dass sich unnötig Stress aufbaut. Bitte ihn um ein Gespräch und sage freundlich, aber kurz und knapp, worum es dir geht. Lasse nicht zu viel Zeit verstreichen, bis ihr euch zusammensetzt. Vielleicht noch am gleichen Abend, vielleicht am Tag darauf. Auf jeden Fall sollte es innerhalb der aktuellen Woche passieren.

### Beispiel:

*„Ich würde gern mal mit dir in Ruhe über was reden, Nadine. Nicht so zwischen Tür und Angel. Wann hättest du denn mal eine halbe Stunde?“*

*„Nadine, gestern die Situation hat mich ein bisschen irritiert. Könnten wir noch mal in Ruhe drüber sprechen?“*

*„Nadine, mir liegt da eine Sache auf der Seele. Ich würde es gern mal loswerden. Können wir mal telefonieren (spazieren gehen, uns treffen, einen Kaffee zusammen trinken...)?“*



Alle Formulierungshilfen, die ich dir gebe, sind Anregungen. Letztlich muss alles zu deiner Sprache, zu deinem Gegenüber und zu eurer Situation passen. Wenn es gestelzt und unnatürlich klingt, oder du dich dafür verbiegen musst, ist nichts gewonnen. Ganz ungünstig ist es, wenn der andere das Gefühl hat, du gehst „methodisch“ vor. Dein Gegenüber fühlt sich dann manipuliert, auch wenn du das gar nicht beabsichtigst. Schau also immer gut, was wie für dich passt!



## Ort und Raum

Es kann hilfreich sein, sich außerhalb der gewohnten Umgebung zu treffen, wie in einem Café, in einem Park oder sich zu einem Spaziergang zu verabreden.

Genauso richtig kann ein ruhiger Raum sein, in dem ihr ungestört seid und angenehm sitzen könnt.

Manche Menschen ziehen es vor, am Telefon zu reden. Wenn das zu eurer Gesprächskultur gehört, ist auch das in Ordnung.

Alles, was in eine entspannte Atmosphäre einzielt, ist richtig.

## Und wenn mein Gegenüber direkt einsteigen will?

Lass dich dazu nicht verleiten. Das geht ohne Zeit und Ruhe meist schief. Sag einfach etwas Allgemeines à la: „*Die Situation gestern*“ oder „*Über die Sache mit dem Geld*“ oder Ähnliches.

Sei nicht geheimnisvoll, steige aber auch nicht ein.

Begründe es damit, dass es dir wichtig ist, etwas Ruhe zu haben, um das gut klären können. Das signalisiert deinem Gegenüber Fairness und dass dir die Sache wirklich wichtig ist.

### Beispiel:

*"Ja, verstehe ich. Ich würde jetzt am liebsten auch schon weitermachen, aber ich habe dich jetzt auch ein bisschen damit überrumpelt damit, und vielleicht ist es insgesamt besser, noch einen Tag Besinnungszeit zu haben."*

Falls tatsächlich gerade Zeit ist, mache zumindest eine kleine Pause.

Drifte nicht einfach so in das Gespräch hinein.

Du kannst vorschlagen: „*Okay, ich will nur noch gerade XY zu Ende machen. Lass uns doch in einer Viertelstunde zusammensetzen*“ .

So hat jeder noch ein Moment und kann sich erst einmal etwas sammeln.



# Warum muss denn alles so "hoch offiziell" sein? Kann ich nicht einfach irgendeinen guten Moment nutzen ?

Das kannst du!

Das wäre sogar eine sehr gute Lösung.

Bedenke aber: Spontane Gespräche sind gut – für den vorbereiteten Geist. Wenn wir selbst unklar und betroffen sind, kann es leicht nach hinten losgehen.

Durch den intensiven Arbeitsprozess und die Planung für ein „offizielles“ Gespräch erhöhst du:

- die Chance, den guten Moment, wenn er da ist, wirklich zu erkennen,
- deinen Mut, diese Chance wahrzunehmen
- die Souveränität und Flexibilität, dich im Gespräch sicher zu bewegen, mit allem, was kommt.

## WORAN WÜRDEST DU ERKENNEN, DASS DER GUTE MOMENT DA IST?



.....

.....

.....

.....



# Dein Leitfaden

## DER EINSTIEG

Der Einstieg hat drei Aspekte.

1. Eine wohlwollende und positive Atmosphäre zu schaffen,
2. ein Okay über das Vorgehen einzuholen,
3. dein konkretes Anliegen zu nennen.

### 1 Positive Atmosphäre

Überlege, wie du anfangen möchtest. Schreib dir auf jeden Fall ein oder zwei Sätze auf, die für dich und dein Gegenüber passen. Sie sollten einladend und positiv sein.

#### Beispiele\*

*„Schön, dass wir jetzt den Termin haben. Anlass ist für mich...“*

*„Ich bin froh, dass wir jetzt zusammen sprechen. Mir geht es um folgendes Thema ... Ich bin zuversichtlich, dass wir das Ganze gut klären können...“*

*„Wahrscheinlich hast du dich gefragt, was überhaupt los ist. Ich habe da schon länger etwas auf dem Herzen, das ich gerne mit dir besprechen würde.“*

### 12 Okay einholen

Dann kannst du kurz sagen, wie du es dir vorstellst. Es gibt da keine feste Reihenfolge. Schau einfach, wie es in deinem Fall zusammenpasst.

#### Beispiel:

*"Nadine, schön, dass wir jetzt in Ruhe reden können. Vielleicht sage ich erstmal, worum es mir geht. Und dann würde ich gern erfahren, wie du es siehst. Wäre das okay für dich?"*

### Dein Anliegen nennen

Jetzt nennst du so knapp wie möglich und so ausführlich wie nötig dein Anliegen.

#### Beispiel:

*Letzter Anlass war, dass Du das neue Projekt vom Chef bekommen hast. Nicht, dass ich das unbedingt machen will, aber mir wär lieb gewesen, wenn wir das vorher gemeinsam besprochen hätten, ohne die Chefin, wie früher. Mir war schon aufgefallen, dass du öfter bei ihm im Büro warst. Ich verstehe nicht richtig, was sich zwischen uns oder im Team verändert hat, und würde das gerne mit dir klären.*





Schreibe auf:

Wie möchtest du das Gespräch einleiten?

1. Eine wohlwollende und positive Atmosphäre schaffen
2. Das Okay über das Vorgehen einholen
3. Dein konkretes Anliegen.



.....

.....



.....

.....



.....

.....



## DER VERLAUF - DIE AUSSPRACHE

Natürlich kannst du vorab nicht wissen, wie dein Gegenüber reagiert oder wie das Gespräch insgesamt verlaufen wird. Du kannst dir aber Gedanken machen und Formulierungen zurechtlegen, wie du deine Beiträge einbringen und wie du reagieren möchtest.

Das Wichtigste ist, dass du dein Ziel im Auge hast und in einer positiven, zuversichtlichen Stimmung bist (Mindset).

### Der inhaltliche Einstieg

#### Beispiel:

*„Also, mir geht es darum, dass ich unsere Zusammenarbeit seit einigen Monaten anders erlebe als früher. Wir waren mal ein Team und haben alles zusammen besprochen. Die Chefin hatte da nichts zu suchen. Jetzt bist du sehr oft bei ihr im Büro, ohne dass ich verstehe, warum. Ich habe mich ziemlich darüber geärgert, dass du das neue Projekt bekommen hast, ohne dass ich überhaupt informiert wurde.“*

Wenn du dein Anliegen geäußert hast, frage den anderen, wie seine Sicht ist.

*„Mich interessiert, wie du unsere Zusammenarbeit in den letzten Monaten empfindest. Magst du etwas dazu sagen?“*

Rechne damit, dass die Stimmung ein wenig angespannter wird.

Vielleicht lehnt sich drin Gegenüber ein bisschen zurück oder verschränkt die Arme.

Vielleicht registrierst du ein Stirnrunzeln oder ein Schmaleres Werden der Augen.

Das ist alles ganz normal!

Niemand hört so richtig gerne Kritisches über sich selbst.

Manchmal ist es auch nur Konzentration.

Bedenke, dass du schon viel mehr darüber nachgedacht hast als möglicherweise dein Gegenüber.



## UMGANG MIT GEGENARGUMENTEN

Angenommen dein Gegenüber sag dann:

Beispiel:

A: „Ich finde gar nicht, dass sich etwas geändert hat. Außer, dass ich das neue Projekt bekommen habe. Da kann ich doch nichts dafür.“

Was wäre deine Erwiderung?

Eine Möglichkeit wäre:

„Richtig, da kannst du nichts für. Ich gönne es dir auch. Darum geht es mir gar nicht. Aber seitdem sind wir irgendwie voneinander weggerückt. Wie siehst du das?“

Wichtig ist, Gegenpositionen ernst zu nehmen und nicht sofort in Widerstand zu gehen. Gleichzeitig kannst du noch konkretisieren, um was es hier genau geht.

Wenn es dann weitergeht mit:

„Ich hatte irgendwie gedacht, dass es dir stinkt, wenn ich das Projekt übernehme. Normalerweise hast du doch diese Aufgaben immer bekommen.“

... wäre es eine Möglichkeit darauf so zu reagieren:

„Ja, das stimmt. Aber ich bin zurzeit eigentlich ganz froh, kein neues Projekt zu haben, weil ich mit unserem Hausbau völlig ausgelastet bin. Aber mich interessiert doch, warum du trotzdem nicht mit mir darüber gesprochen hast. Ich hatte eigentlich unser Verhältnis so eingeschätzt, dass das jederzeit möglich ist.“



Sammele einmal mögliche Argumente deines Gegenübers, die dir einfallen. Und überlege dir eine Erwiderung darauf.

Ein Arbeitsblatt dazu findest du auf der folgenden Seite.



Name: .....

sagt/macht

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



Ich: .....

meine Reaktion darauf

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



## ” Ein gutes Gespräch

... ähnelt der Arbeit eines Webstuhles. Das Schiffchen ist das Vehikel für den Gesprächsfaden. Es geht von einer Seite zur anderen, hin und her.

Am Anfang weiß man noch nicht genau, wie das fertige Bild aussehen wird. Immer neue Fäden kommen hinzu und werden nach und nach zu einem Gesamtbild verwebt.

Achte darauf, dass der Faden immer wieder von dir zum anderen läuft und du diesen vom anderen wieder aufnimmst.

Komm selbst zu Wort, lass aber auch dem anderen Raum.

Widersteh dem Impuls, zu viele Aspekte in eine Aussage zu packen. Möglichst immer nur einen Hauptfaden, die anderen im Hinterkopf und etwas später.

Wenn ihr auseinander liegt, ist das nicht schlimm, Hauptsache der „Webstuhl“ läuft weiter.

Es ist ein fließender Prozess: aufmerksam zuhören, etwas dazu sagen, aufnehmen und zurückgeben, sortieren, strukturieren, ausweiten, präzisieren und auf den Punkt bringen.

## GESPRÄCHSFÖRDERER

*Meine Sicht dazu ist...*

*Mich ärgert ...*

*Mich stört ...*

*Ich möchte noch einmal zurückkommen auf ...*

*Wenn du ... dann bedeutet das für mich ...“*

*Mein Wunsch/Bedürfnis wäre ...*

*So sehe ich es. Und jetzt würde mich interessieren, wie genau dieser Punkt für dich ist ...*

*Okay, es geht also um a) ..., b) .... und c) .... Ich möchte erst mal gern etwas zu a sagen „Wie siehst du es?“*

*Wenn ich dich richtig verstehe, meinst du...*

*Was verstehst du unter ...*

*Du hattest noch nichts gesagt zu ...*

*In diesem Punkt gehe ich mit. In jenem Punkt bin ich aber anderer Ansicht...*

*Wie wäre denn deine ideale Lösung?*

*Ich möchte es wirklich verstehen. Erkläre es mir einfach noch einmal.*

*Ich habe dich gut verstanden, es geht dir um ... Jetzt würde ich gern meine Haltung dazu sagen ...*



Mit welcher Haltung und welchen Formulierungen kannst du das Gespräch positiv beeinflussen?

MEINE EINSTELLUNG



.....

.....

.....

.....

MEINE BEITRÄGE



.....

.....

.....

.....



## Tipp



Besorge dir ein Notizbuch, in welches du gute Formulierungen, , Argumente und Kommunikationsweisen einträgst, die Dir begegnen. Manchmal beeindruckt uns andere Menschen mit einer Bemerkung. Manchmal hören wir einen guten Satz in einem Film oder lesen etwas in einem Buch. Alles, was du für dich festhältst, hilft dir, deine kommunikativen Kompetenzen weiterzuentwickeln.

## Und wenn's trotz aller Vorbereitung schwierig wird ...?

Damit beschäftigen wir uns im vierten Modul.

Wie du das Gespräch gut abschließen kannst erfährst du im fünften und letzten Modul .

## DEINE NÄCHSTEN SCHRITTE:

1. Formuliere Dein Anliegen und ein Ziel oder Ergebnis.
2. Schreibe auf, mit welcher Haltung und Einstellung (Mindset) du in das Gespräch gehen möchtest.
3. Plane dein Gespräch
4. Überlege, wie du dein Gegenüber ansprechen möchtest.
5. Überlege dir, wo und wie es am besten stattfinden könnte.
6. Lege dir einen guten Einstieg zurecht.
7. Brainstorme mögliche Gegenargumente, und überlege dir, was Du darauf sagen möchtest.
8. Schreibe auf, mit welcher Haltung und welchen Formulierungen du das Gespräch grundsätzlich positiv beeinflussen kannst.
9. Lege ein Notizbuch an mit dem Titel "Bemerkenswertes", "Coole Kommunikation" o. Ä. und mache einen ersten Eintrag,