

Zeitschrift: Schweizer Heimwesen : Fachblatt VSA
Herausgeber: Verein für Schweizerisches Heimwesen
Band: 60 (1989)
Heft: 9

Artikel: Chef zu sein dagegen sehr ... : die Technik der Gesprächsführung
Autor: Vonaesch, Werner
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-811203>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 06.02.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Die Technik der Gesprächsführung

Im Fachblatt VII/89 sind wir dem sogenannten «*Chef-Alltag*» etwas nachgegangen. Dabei haben wir uns speziell mit Fragen der *Mitarbeiter-Motivation* beschäftigt und feststellen müssen, dass Mitarbeitermotivation und Mitarbeiterbetreuung eng zusammenhängen, denn beide sind ohne zentrale Berücksichtigung der *Mitarbeiterbedürfnisse* nicht denkbar. Nun sind Mitarbeiterbedürfnisse zwar oft offensichtlich und erkennbar oder überhaupt allgemein bekannt. Doch wesentliche Mitarbeiter-Bedürfnisse zeigen sich nur im gegenseitigen Gespräch. Dies veranlasste mich, die Betrachtungen mit der Bemerkung abzuschliessen, dass das *Mitarbeitergespräch* wahrscheinlich doch das wirksamste Mittel zur Förderung der Mitarbeitermotivation darstelle und wir im nächsten Aufsatz der Serie «*Chef zu sein dagegen sehr . . .*» die Technik der *Gesprächsführung* etwas näher ansehen werden.

Allerdings dachte ich keineswegs daran, die Gesprächstechnik in unserem Fachblatt eingehend abzuhandeln. Darüber gibt es sehr gute Bücher, die von kompetenten Autoren geschrieben worden sind, die dazu besser berufen sind als ich. Neben wissenschaftlichen Abhandlungen habe ich auch Taschenbücher gefunden, die das Mitarbeitergespräch in einer Sprache behandeln, die für uns anwendende Praktiker durchaus verständlich, ja zuweilen sogar recht spannend ist. Erwähnt seien hier:

- DAS MITARBEITER-GESPRÄCH

Von Oswald Neuberger, 1980 als Taschenbuch erschienen im «Bratt-Institut für neues Lernen».

Eine meines Erachtens sehr ausführliche, aber dennoch verständliche Analyse.

- FÜHREN DURCH ÜBERZEUGEN

Von Ulf D. Posé, als Taschenbuch erschienen im ECON-Taschenbuch Verlag GmbH.

Das Buch befasst sich unter anderem mit verschiedenen Techniken und Aspekten guter Gesprächsführung.

- MITARBEITER RICHTIG MOTIVIEREN

Von Gottfried Aigner, als Taschenbuch erschienen im ECON-Taschenbuch Verlag GmbH.

Das Buch, das ich bereits im letzten Artikel zur Lektüre empfohlen habe, enthält praktische Hinweise zur Gesprächsführung. Besondere Beachtung verdienen die Abschnitte «*Motivation durch bessere Kommunikation fördern*» und «*Das Gespräch als soziale Anerkennung*».

Den eiligen Leser möchte ich nun auf einige wenige, aber *wesentliche Aspekte* der Gesprächsführung aufmerksam machen. Es sind eigentlich wirklich einfache Dinge, die im Grunde genommen jedermann bewusst wären, die aber in der alltäglichen Praxis erfahrungsgemäss doch nicht die ihnen zustehende Beachtung finden.

In der Führungsarbeit kennen wir eine Vielzahl von Mitarbeitergesprächen, die alle letztlich eine Motivationsabsicht verfolgen. Es gibt *Informations-, Beurteilungs-, Planungs-, Kontroll-, Zielsetzungs-, Beratungsgespräche* usw., um nur einige Beispiele zu nennen. Sie erfolgen nicht spontan und können deshalb alle sorgfältig auf ihre Zielsetzung ausgerichtet aufgebaut und subtil vorbereitet werden. Es gibt aber auch die zahlreichen *spontanen Führungsgespräche* im sogenannten «*Chef-Alltag*», die oft nur aus wenigen Sätzen, Fragen oder kurzen Anweisungen bestehen und mehrheitlich, aus zeitlichen Gründen, kaum vorbereitet werden können. Während zum Beispiel bei Planungs- und Beurteilungsgesprächen eine subtile Vorbereitung eine unabdingbare Voraussetzung für den Gesprächserfolg darstellt, wird für den alltäglichen kurzen Dialog mit den Mitarbeitern eine kurze gedankliche Vorbereitung durchaus zweckmässig sein. Aber alle diese Mitarbeitergespräche, kurze und lange, erfordern gewisse Voraussetzungen, die es zu überlegen und zu üben gilt. Ich denke vor allem an

- ein offenes, von Ehrlichkeit und gutem Willen getragenes GESPRÄCHSKLIMA,
- ein sachdienliches FRAGEN,
- ein gekonntes ZUHÖREN und
- ein gekonntes ANTWORTEN.

Man spricht heute von Techniken des Zuhörens und Antwortens. Eigentlich ein schrecklicher Ausdruck, wie ich meine. Doch finde ich es gut, zur Verbesserung dieser so wichtigen Fähigkeiten gewisse Techniken, im Sinne von Hilfestellungen, zu entwickeln. Es ist dem einzelnen Vorgesetzten unbenommen, dafür zu sorgen, dass seine Art des Zuhörens und Antwortens beim Dialogpartner nicht den Eindruck einer ausgefeilten Technik erweckt. Schliesslich bedarf es beispielsweise zur Interpretation grosser musikalischer Werke ebenfalls der Beherrschung ausgefeilter Spieltechniken. Auch hier bleibt die Frage, was man damit macht.

Doch nun ein paar Betrachtungen zu den einzelnen Voraussetzungen:

DAS GESPRÄCHSKLIMA. Gewiss, es müsste den Rahmen meines Aufsatzes sprengen, hier auf alle Kriterien eintreten zu wollen, die die Kommunikation zwischen zwei Personen, also

Wer A sagt,
muss nicht B sagen. Er kann auch
erkennen, dass A falsch war.

BERTOLT BRECHT

*
Keine Zukunft
vermag gutzumachen, was du in
der Gegenwart versäumst.

ALBERT SCHWEITZER

auch jene zwischen Chef und Mitarbeiter, beeinflussen. Aber ich will doch kurz das sogenannte *Zweite pragmatische Axiom* des weltberühmten Psychologen Paul Watzlawick in Erinnerung rufen. Es heisst dort: «*Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt, derart, dass letzterer den ersteren bestimmt.*» Vielleicht etwas verständlicher ausgedrückt heisst das, dass bei jedem Dialog eine *Verstandesebene* (Inhaltsaspekt) und eine *Gefühlsebene* (Beziehungsaspekt) entsteht, wobei die Gefühlsebene die Verstandesebene bestimmt. Wenn wir uns nun noch Rechenschaft darüber geben, dass jede Art von Gespräch, wie Gottfried Aigner im zitierten Buch «Mitarbeiter richtig motivieren» erwähnt, eine gewisse *soziale Anerkennung* beinhaltet, bedarf es keiner weiteren Erläuterungen zur Bedeutung eines herrschenden offenen, von Ehrlichkeit getragenen Gesprächsklimas. Soziale Anerkennung zeigt sich durch *Bestätigung*, positive *Bewertung* und natürlich, und vor allem, durch *Beachtung*. Es gilt also, dem Mitarbeiter durch die Art und Weise unserer Gesprächsführung die erforderliche soziale Anerkennung durch ein entsprechendes allgemeines Gesprächsklima und die damit dokumentierte Beachtung zuzugestehen.

Beim FRAGEN betrachte ich es eher als nebensächlich, ob es sich um *Motivations-, Innovations-, Alternativ-, Gegen- oder Direktfragen* handelt. Jede der genannten Fragearten kann mehr oder weniger gut sein. Es kommt darauf an, wie man sie in der Gesprächsführung anzuwenden weiss. Sicher sollte die Fragestellung den Gefühlsbereich des Dialogpartners nicht negativ berühren.

Das ZUHÖREN ist ein ganz wesentlicher Bestandteil der Gesprächsführung. So mag es kaum verwundern, wenn in der Füh-

rungslehre der Satz «*Das Führen im Gespräch beginnt beim Zuhören*» geprägt wurde. Drei Aspekte verdienen, besonders hervorgehoben zu werden.

1. AKTIVES UND GEDULDIGES ZUHÖREN dokumentiert Interesse und Beachtung und erhöht die Qualität der Kommunikation.
2. GENAUES ZUHÖREN vermeidet den Eindruck überheblicher Einstellung beim Gesprächspartner und dient ebenfalls der Kommunikationsqualität.
3. ANALYTISCHES ZUHÖREN dient der Gesprächsinterpretation.

ANTWORTEN hat wesentliche Aspekte: Kurze, gut gegliederte und klar vorgetragene Antworten dienen dazu, das Gesprächsziel optimal zu erreichen, aber sie zeigen auch in unverkennbarer Offenheit die gefühlsmässige Haltung des Sprechenden gegenüber dem Zuhörenden. Der Gesprächsführende ist deshalb gut beraten, wenn er seine Antworten sachlich formuliert und daran denkt, dass auch Schweigen eine Form von Stellungnahme beziehungsweise Antwort darstellt, die sowohl angebracht als auch verletzend sein kann.

Mit diesen rudimentären Betrachtungen schliesse ich meine Artikelreihe «Chef zu sein dagegen sehr . . .» Manch einer mag einwenden, ich hätte besser gar nichts geschrieben, als derart kurze Betrachtungen zu solch komplexen Fragen anzustellen. Vielleicht ist es mir aber gelungen, einzelne Leser anzuregen, diese Fragen in der vorhandenen vielfältigen Fachliteratur eingehender zu studieren. Das hätte ich mir erhofft.

Werner Vonaesch





★★★★★ Engpässe in der Grossküche? ★★★★★

Mit der richtigen Wahl von Grossküchenapparaten sowie mit einer durchdachten Planung, können Engpässe wie sie z. B. durch Personalmangel entstehen, vermieden werden. Therma Grossküchen hat Erfahrung im Planen und Realisieren von Hauptküchen (für grosse Mengen) und Spezialküchen (z. B. Diät) in Spitälern und Heimen.

Nehmen Sie mit uns Kontakt auf. Eine erste, unverbindliche Analyse Ihrer Küchenprobleme wird Ihnen bestimmt weiter helfen.



therma
Grossküchen

Therma Grossküchen-Center
6210 Sursee
Tel. 045 23 11 77

8048 Zürich
Tel. 01 491 72 25

1006 Lausanne
Tel. 021 27 64 64