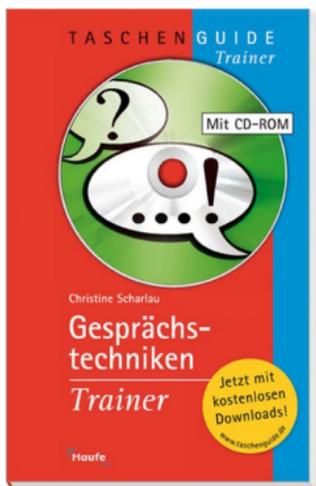


# Christine Scharlau

Diplom-Soziologin ■ Supervisorin (DGsv)



**Christine Scharlau**

## **Gesprächstechniken Trainer**

**Wirksam und authentisch  
kommunizieren**

Rudolf Haufe Verlag, Freiburg i.Br.  
1. Auflage, 2009;  
128 Seiten + CD-ROM, 9,90 €

ISBN: 978-3-448-09300-1

## **Leseprobe**

Kapitel **Arbeitsgespräche in Teams und  
Gruppen** (Seiten 91-102)

**Christine Scharlau, Fleyer Straße 78, 58097 Hagen**  
**Fon 02331-84880, Fax 02331-86675,**  
**info@christine-scharlau.de**

[www.christine-scharlau.de/buch\\_gespraechstechniken\\_trainer.htm](http://www.christine-scharlau.de/buch_gespraechstechniken_trainer.htm)

# Arbeitsgespräche in Teams und Gruppen

In diesem Kapitel erfahren Sie,

- wie Sie mit klarer Orientierung und gutem Informationsfluss die Arbeitsfähigkeit eines Teams steigern können,
- worauf es bei einer gelungenen Präsentation ankommt und
- wie Sie Teambesprechungen zielorientiert leiten.

## Darum geht es in der Praxis

Gesprächssituationen in Gruppen stehen im Fokus dieses Kapitels. Sie trainieren hier, Ergebnisse klar zu präsentieren und Besprechungen zügig zu leiten.

Unabhängig davon, ob Sie als Führungskraft oder als Teammitglied handeln: Nützlich ist, sich zunächst selbst darüber klar zu werden, was Sie in einer bestimmten Situation bewirken wollen. Und was die anderen Beteiligten dazu brauchen.

## Sich in Gruppen orientieren

### Was ist hier selbstverständlich?

**Übung 28**  
 **5 min**

Wahrscheinlich verbringen Sie einen großen Teil Ihrer Arbeitszeit zusammen mit anderen Menschen. Und vielleicht haben Sie schon einmal beobachtet, dass Menschen in Gruppen sich anders verhalten, als wenn Sie sie allein treffen.

Erinnern Sie sich an die allerersten Stunden, die Sie in einer Ihnen neuen Gruppe verbracht haben, z. B. in einem neuen Arbeitsteam, bei einer neuen Stelle, auf einer Messe oder auch zu Beginn eines Trainings, eines Seminars oder beim ersten Treffen einer Sportgruppe.

Wie haben Sie sich dabei gefühlt, neu zu sein und von den anderen Anwesenden (kaum) jemanden zu kennen? Was haben Sie gedacht? Welche Fragen haben Sie sich innerlich gestellt? Welche haben Sie denen gestellt, die schon vor Ihnen da waren?

## Lösung

Derartige Situationen sind meist mit ein wenig Nervosität und Unsicherheit verbunden. Zu den Fragen, die Ihnen dann vielleicht durch den Kopf gehen, könnten gehören:

- Wer tut was, hat welche Aufgaben und Funktionen?
- Was an Arbeitsabläufen, Themen kenne ich?
- Wer ist besonders wichtig? Wessen Meinung zählt?
- Wie verhält man sich hier? Was muss ich tun oder darf ich nicht tun, um akzeptiert zu werden?

## Praxistipps

Wenn Sie als neu Hinzukommender gute Arbeitsergebnisse einer Gruppe fördern wollen, beachten Sie, welche Normen herrschen. Falls Sie sich schon auskennen, können Sie Neue rasch integrieren, indem Sie deren unausgesprochene Fragen beantworten und die herrschenden Regeln erklären.

## Was ist Ihre Stärke?

Wenn Sie neue Menschen und Gruppen genießen, können Sie das Arbeitsergebnis fördern, indem Sie Gruppenmitglieder einbeziehen, denen der Umgang mit vielen und unbekanntem Menschen nicht so leicht fällt. Wenn Sie lieber allein arbeiten und sich nur notgedrungen in Gruppen begeben, sorgen Sie selbst dafür, sich damit nicht zu überfordern, sodass Sie zwischendurch für sich allein sein können. Wenn Sie damit von der Gruppennorm abweichen, erklären Sie den anderen, dass dies eine für Sie notwendige Arbeitsbedingung ist.

# Öffentlich sicher auftreten

## Ergebnisse präsentieren

### Übung 29



10 min

Vor öffentlichen Auftritten Lampenfieber zu haben ist normal. Gestehen Sie sich diese Art von Angst ruhig zu. Sie ist da, Sie müssen hindurch und Sie werden lernen, sie zu regulieren, indem Sie sich an Gelegenheiten erinnern, in denen Ihnen ähnlich Schwieriges bereits gelungen ist.

Bitte erinnern Sie sich an Situationen öffentlicher Rede, die Sie erlebt haben, z. B. bei kleineren oder größeren Veranstaltungen, in Seminaren oder Fortbildungen, bei Festen.

- In welchen Situationen haben Sie besonders gern, konzentriert und aufmerksam zugehört? Notieren Sie die Umstände, an die Sie sich erinnern.
- Wenn Sie nun an andere Situationen denken, in denen Sie nicht gern oder nur mit Mühe zugehört haben, was hat dazu beigetragen? Notieren Sie die Bedingungen oder Verhaltensweisen des Redners oder der Rednerin.

## Lösung

Neben persönlichen Vorlieben und Abneigungen, die Ihnen das Zuhören erleichtern oder erschweren können, treffen die folgenden Bedingungen für viele Menschen zu:

Was gutes Zuhören fördert	... und behindert
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ein eigenes Interesse am Thema oder am Ergebnis</li> <li>▪ Ein aufmerksamer, entspannter Zustand, der die eigene Konzentration ermöglicht</li> <li>▪ Eine angenehme und die Aufmerksamkeit unterstützende Atmosphäre</li> <li>▪ Passende visuelle Unterstützung des gerade Gehörten</li> <li>▪ Wohlwollen oder Sympathie für die Redenden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Innere Ablenkung (Beschäftigtsein mit eigenen Themen)</li> <li>▪ Innerer Druck (Termin- druck, Sorgen)</li> <li>▪ Körperliche Bedürfnisse (Müdigkeit, Hunger, Durst, Harndrang)</li> <li>▪ Latente Spannungen zwischen den Anwesenden</li> <li>▪ Äußere Einflüsse (Ablenkung, Unterbrechungen, Zugluft, Krach)</li> <li>▪ Verhaltensweisen des Vortragenden, die vom Inhalt ablenken (z. B. leises Sprechen, mangelnder Kontakt zum Publikum, unzureichende Visualisierung)</li> </ul>

Übertragen Sie die Auswertung Ihrer Erfahrungen auf eine Präsentation: Einen großen Teil der Bedingungen, dass ande-

re Menschen Ihnen zuhören, können Sie steuern. Sie haben Möglichkeiten, die Rahmenbedingungen zu gestalten, den Inhalt Ihrer Präsentation und Ihr Auftreten. Entlastend ist, daran zu denken, dass Sie nicht das komplette Geschehen steuern können: Die inneren Zustände anderer Menschen sind nur begrenzt beeinflussbar. Diese Erkenntnis schützt vor Frustration, falls Sie andere nicht erreichen – es muss nicht an Ihrem Auftritt liegen. Wenn ein Zuhörer Sie gerade grimmig anschaut, plagen ihn vielleicht Zahnschmerzen oder er macht sich Gedanken über ein unangenehmes Gespräch.

## Praxistipps

**Senderperspektive:** Zwei unverzichtbare Voraussetzungen, Ihre Zuhörer wirksam zu erreichen: Sie wissen, wovon Sie reden. Sie sind an Ihrem Publikum wirklich interessiert.

**Empfängerperspektive:** Mit einem Teil Ihrer Aufmerksamkeit bei Ihrem Publikum bleiben, um reagieren zu können.

## Was ist Ihre Stärke?

Wenn Sie viele Details eines Themas kennen und vermitteln möchten, dann denken Sie daran, für diejenigen Zuhörer, die zuerst einen Überblick brauchen, zunächst eine knappe Übersicht zu geben und zum Schluss die Inhalte noch einmal zusammenzufassen und zu gewichten. Wenn Sie ein Mensch sind, der vor allem einen Gesamteindruck vermitteln möchte, dann halten Sie für diejenigen, die an Zahlen, Daten und Fakten besonders interessiert sind, solches Material bereit und suchen Sie anschauliche Beispiele aus.

## Besprechungen zielorientiert leiten

### Teambesprechungen zielgerichtet leiten

**Übung 30**  
 **30 min**

**1. Schritt:** Skizzieren Sie bitte zunächst Ihre Organisation in Form eines Organigramms oder eines Mindmap: Welchen Zweck verfolgt sie (Dienstleistung für ..., Produktion von ...)? Welche Gruppen von Beteiligten gibt es (Kunden, Vertriebspartner, ...)? Wo sind Sie mit Ihren Aufgaben und Funktionen angesiedelt? Und an welchen Besprechungen nehmen Sie teil?

**2. Schritt:** Erinnern Sie sich nun an die letzten Besprechungen (etwa die letzten vier), an denen Sie beteiligt waren: Was war der Zweck der Besprechungen? Was haben diese Besprechungen dazu beigetragen, den Zweck Ihrer Organisation zu erreichen?

Schätzen Sie den Nutzen dieser Besprechungen auf den folgenden Skalen von 1 bis 10:

1 ..... 10    Besprechungsart: .....

Dabei steht 1 für „vernachlässigbar“ und 10 für „hervorragend, die Zwecke der Organisation unterstützend“.

Listen Sie jetzt bitte auf, was Ihrer Meinung nach die Eigenschaften einer für das Unternehmen guten und für Sie nützlichen Besprechung sind.

## Lösung

Kennzeichen einer nützlichen Besprechung:

- Allen Beteiligten ist das Ziel der Besprechung klar.
- Es sind nur Teilnehmer anwesend, die für das Erreichen dieses Ziels benötigt werden.
- Es gibt eine Tagesordnung, die allen gegenwärtig ist.
- Alle Beteiligten setzen sich dafür ein, das Ziel der Besprechung zu erreichen.
- Das Besprechungsklima ist konstruktiv und engagiert.
- Ergebnisse werden schriftlich festgehalten.
- Allen Anwesenden ist am Ende der Besprechung klar, welche Ergebnisse erzielt wurden und wie damit weiter verfahren wird.
- Die Besprechung ist fest terminiert, sie beginnt und endet pünktlich.

## Praxistipps

Gute Besprechungen sind ein Mittel, um das Unternehmensziel zu erreichen. Der Hebelpunkt mit der größten Wirkkraft sind die Fragen „Warum sitzen wir hier zusammen?“ und „Was soll nach der Besprechung anders sein als vorher?“.

Auch als Teilnehmer können Sie viel zum Gelingen einer Besprechung beitragen: Stellen Sie sich und den anderen Beteiligten die Frage nach dem Besprechungsziel. Dies mag banal klingen, doch dieser Faktor geht im Trubel des Alltagsgeschäfts oft unter.

## Komplexe Besprechungen gründlich vorbereiten

**Übung 31**  
 **15 min**

Ort: Eine selbstständige Buchhandlung mit 14 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, der Schwerpunkt liegt im Internetbuchhandel. Auch bei der Sitzung an diesem Montag soll die wöchentliche Aufgabenverteilung besprochen werden.

Sören Siebel war in der vergangenen Woche bei einem auswärtigen Großkunden. Darüber will er berichten und Aufgaben, die er mitgebracht hat, verteilen.

Natalie Weiß wird einen Vortrag auf der Veranstaltung einer kooperierenden Unternehmensberatung halten und braucht für die Vorbereitung Unterstützung.

Thekla Sonnenborn hat vor, die Folgen der drohenden Aufhebung der Buchpreisbindung zu thematisieren, weil sie sieht, dass eine rechtzeitige Vorbereitung darauf für das Unternehmen überlebenswichtig ist.

Felix Manuola ist für den Personalbereich zuständig und würde gern seine Erfahrungen mit dem neuen Konzept der Mitarbeiter-Feedback-Gespräche mit den anderen reflektieren und seine Kollegen klar auf dieses Konzept verpflichten.

Stellen Sie sich vor, Sie gehören zu diesem Leitungskreis und hätten turnusgemäß die Aufgabe, diese Sitzung zu leiten. Ihre Vorbereitungszeit ist knapp. Wie bereiten Sie sich vor?

## Lösung

Folgende Gesichtspunkte sind unerlässlich:

Sie haben das Ziel der Sitzung klar vor Augen und schriftlich fixiert, z. B.: „Um 12 Uhr haben wir die Feinplanung der Woche beendet, und das bedeutet

- die Prioritäten für die Aufgaben dieser Woche festgelegt,
- die damit verbundenen Aufgaben verteilt und
- die dafür nötigen Mitarbeiter mit geschätzten Zeitkontingenten zugeordnet.“

Sie haben sich selbst klar gemacht, was Ihr eigenes Besprechungsziel ist (da Sie ja gleichzeitig die Besprechung leiten und inhaltliche Interessen vertreten) und was genau Sie von Ihren Kollegen brauchen, um Ihren Job gut zu erledigen.

Sie haben dafür gesorgt (durch eine eingespielte Routine oder durch Nachfragen), dass Sie schon am Freitag die Besprechungswünsche Ihrer Kollegen kennen und ordnen sie den verschiedenen Kategorien zu:

- Sören Siebel geht es darum, dass alle seine Informationen über den wichtigen Kunden zur Kenntnis nehmen. Davon abgesehen müssen Sie entscheiden, wie Sie das Personal für die mitgebrachten Aufgaben einsetzen.
- Natalie Weiß braucht Ideen für ihren Vortrag, es geht um Meinungsbildung, welche Geschichten aus Ihrer Firma beim Publikum imagewirksam ankommen werden.

- Thekla Sonnenborns Thema soll eine spätere Entscheidung vorbereiten.
- Felix Manuola wünscht sich Reflexion, will aber auch auf die klare Entscheidung hinaus, dass das eingeführte Konzept von allen umgesetzt wird.

## Praxistipps

Welcher Tagesordnungspunkt erfordert welche Aktivität? Benennen Sie – für alle sichtbar und hörbar – was die Teilnehmer tun sollen: Informationen anhören, Ideen sammeln, Meinung bilden, Entscheidungen treffen.

Wenn allen klar ist, was von ihnen erwartet wird, vermeiden Sie unnützes Reden. Außerdem ist es nützlich, folgende Rahmenbedingungen zu beachten:

- eine Tagesordnung zu erstellen,
- die Rahmenbedingungen (Raum und Zeit) zu überprüfen, soweit sie bei Routinebesprechungen nicht festliegen,
- zu Ihrem Thema Unterlagen oder Präsentationen vorzubereiten und
- die Beschlusskontrolle der vorigen Sitzung vorzunehmen.