

## 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:

<b>s</b>	spezifisch-konkret	Ziele sollten für alle nachvollziehbar und verständlich sein, um ihre Verbindlichkeit zu erhöhen.
<b>m</b>	messbar	Ziele sollten messbar sein, um nachprüfbar zu sein.
<b>a</b>	aktiv beeinflussbar	Ziele sollten aktiv beeinflussbar sein, damit sie erreichbar ggf. revidierbar sind.
<b>r</b>	realistisch	Ziele sollten hoch gesteckt aber realistisch sein, um zu motivieren.
<b>t</b>	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:

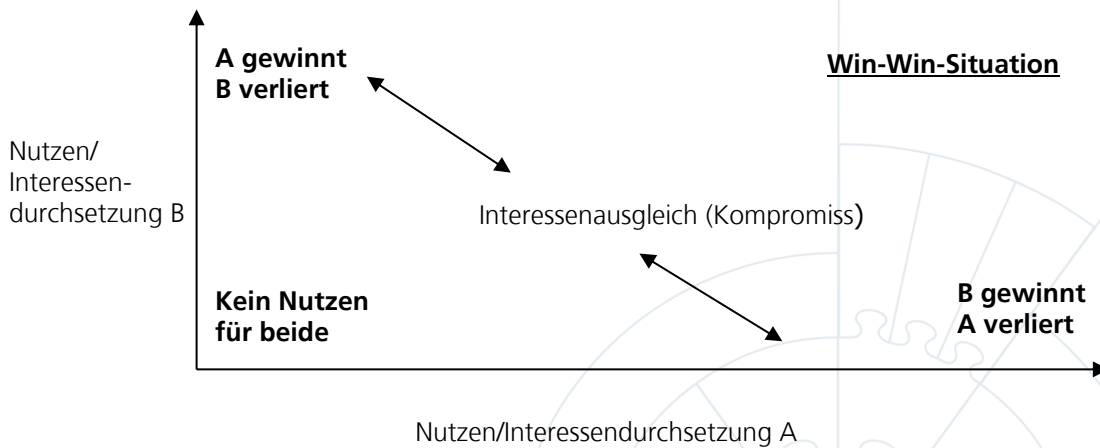
Öffnende Fragen	Schließende Fragen
<p><b>Zielfrage:</b> Wozu möchten Sie die Mittel nutzen?</p> <p><b>Begründungsfrage:</b> Warum soll ich an dieser Sitzung teilnehmen??</p> <p><b>Wertfrage:</b> Weswegen ist Ihnen dieser Punkt so wichtig?</p> <p><b>Mittelfrage:</b> Wie wollen Sie dieses Problem lösen?</p> <p><b>Definitionsfrage:</b> Was meinen Sie mit „Rationalisierung“?</p>	<p><b>Ja-Nein-Frage:</b> Möchten Sie dieses Projekt beantragen?</p> <p><b>Suggestivfrage:</b> Sie möchten doch sicher eine Pause machen?</p> <p><b>Alternativfrage:</b> 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"> <li>◆ halten die Antwort offen.</li> <li>◆ lassen dem Gegenüber einen größeren Spielraum.</li> <li>◆ halten das Gesprächsklima angenehm.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ fordern auf, zu erklären.</li> <li>◆ eignen sich für den Beginn eines Gesprächs (Informationen sammeln).</li> </ul>
Schließende Fragen...	
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ verlangen eine bestimmte Antwort.</li> <li>◆ drängen den Gegenüber in eine bestimmte Richtung.</li> <li>◆ spannen das Gesprächsklima an.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ fordern auf, zu entscheiden.</li> <li>◆ eignen sich für das Ende eines Gesprächs.</li> </ul>

## 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.