

Für mehr Erfolg $E = Z \times O$



Was soll das denn, eine Formel für erfolgreiche Gesprächsführung? Zunächst mutet es seltsam an, etwas so Selbstverständliches wie die Gesprächsführung in eine Formel zu pressen. Man weiß doch, wie man Gespräche zu führen hat. Nur, die wenigsten Gespräche laufen so erfolgreich wie gewünscht.

Hier setzt die Formel $E = Z \times O$ an. E steht für den Gesprächserfolg.

Hinter Z verbirgt sich die Klarheit der eigenen Ziele. Und O meint die Orientierung am Gegenüber. Stellt man sich die eigene Zielklarheit und die Orientierung am Gegenüber als Prozentwerte vor, dann erhält man bei vollständig klaren Zielen und der Erfassung von Stimmungslage, Beweggründen und Zielen des Gegenübers den Wert 1, also $1,0 \times 1,0 = 1$. Im Ergebnis stellt sich der gewünschte Ausgang des Gesprächs ein. Was passiert, wenn die Faktoren nicht optimal erfüllt sind, zeigen die nachfolgenden Szenarien.

Szenario: $1,0 \times 0 = 0$

Lässt man es an Wertschätzung für den Gesprächspartner fehlen, hört ihm nicht richtig zu oder versucht, ihn zu vereinnahmen, sinkt nicht nur der Wert für die Orientierung am Gegenüber, sondern auch das Gesamtergebnis. Im ungünstigsten Fall erhält man dafür den Wert null. Also, selbst wenn einem das eigene Ziel klar ist, stellt sich der gewünschte Erfolg nicht ein, denn $1,0 \times 0,0 = 0$. Gesprächspartner lassen sich in den wenigsten Gesprächssituationen die eigenen Ziele aufzwingen. Selbst dann nicht, wenn sie vordergründig zustimmen. Im Verborgenen handeln sie oft anders oder planen in Gedanken schon eine Retourkutsche. Auf Dauer erreicht man so nichts.

Szenario: $0,0 \times 1,0 = 0$

Wenden wir uns dem zweiten Faktor der Formel zu. Zunächst nehmen wir an, dass sich der Gesprächspartner über die eigenen Ziele im Klaren ist. Bei den Vorbereitungen auf wichtige Gespräche kann man allerdings immer wieder erleben, dass sich die vordergründige Klarheit näher betrachtet als Schnellschuss herausstellt. Eingehend hinterfragt lässt sich das zuerst genannte Ziel

meist noch deutlich präzisieren. Geschieht dies nicht und der Gesprächspartner geht mit diffusen oder mehrdeutigen Zielen in das Gespräch, dann droht auch hier ein Wert von null ($0,0 \times 1,0 = 0$). Auch dann, wenn sich der Gesprächspartner zu 100 Prozent an seinem Gegenüber orientiert. Der Erfolg bleibt aus.

Szenario: $0,5 \times 0,5 = 0,25$

Auch wenn der Gesprächspartner eine halbwegs klare Vorstellung von seinen Zielen und eine vage Ahnung von der Lage des Gesprächspartners hat, stellt sich der gewünschte Ausgang nicht ein, denn $0,5 \times 0,5 = 0,25$. Hier ist gut zu erkennen, wie schnell sich der Erfolg eines Gesprächs reduziert, wenn beide Faktoren halbherzig umgesetzt werden. Gespräche gut vorzubereiten, zahlt sich aus.

Einer der angenehmsten Effekte der konsequenten Anwendung von $E = Z \times O$ ist, dass es weniger Worte bedarf. Dazu ein Geschäftsführer: „Irgendwie stelle ich fest, dass ich für mein Geld seitdem viel weniger arbeite. Ich denke vor dem Gespräch nach, dann sage ich meist nur wenige Sätze, und der andere entwickelt die Lösung ganz alleine. Sehr angenehm.“

(aus: Christian-Rainer Weisbach, Petra Sonne-Neubacher, Professionelle Gesprächsführung, München 2008)