

# Leadership: Erfolgreich Gespräche führen

Die Leitung oder Moderation von Gesprächen gehört mit zu den wichtigsten Aufgaben von Trainerinnen und Trainern. Wir führen Gespräche mit Athletinnen und Athleten, Eltern, Lehrerinnen und Lehrern, Lehrstellen-Verantwortlichen, Staff-Mitgliedern sowie Verbands- und Klubvertretern. Es geht dabei um Themen wie Entwicklung, Selektionen, Konflikte, Organisation, Planung und viele andere mehr.

## Blog-Beiträge der Trainerbildung Schweiz (TBS)

Die Trainerbildung Schweiz (TBS) baut ihr digitales Angebot zur Unterstützung von Trainerinnen und Trainern stetig aus. Dazu publizieren wir regelmässig spannende Blog-Beiträge sowie Tipps und Tricks für Training und Wettkampf.

[Zu allen Blogbeiträgen](#)

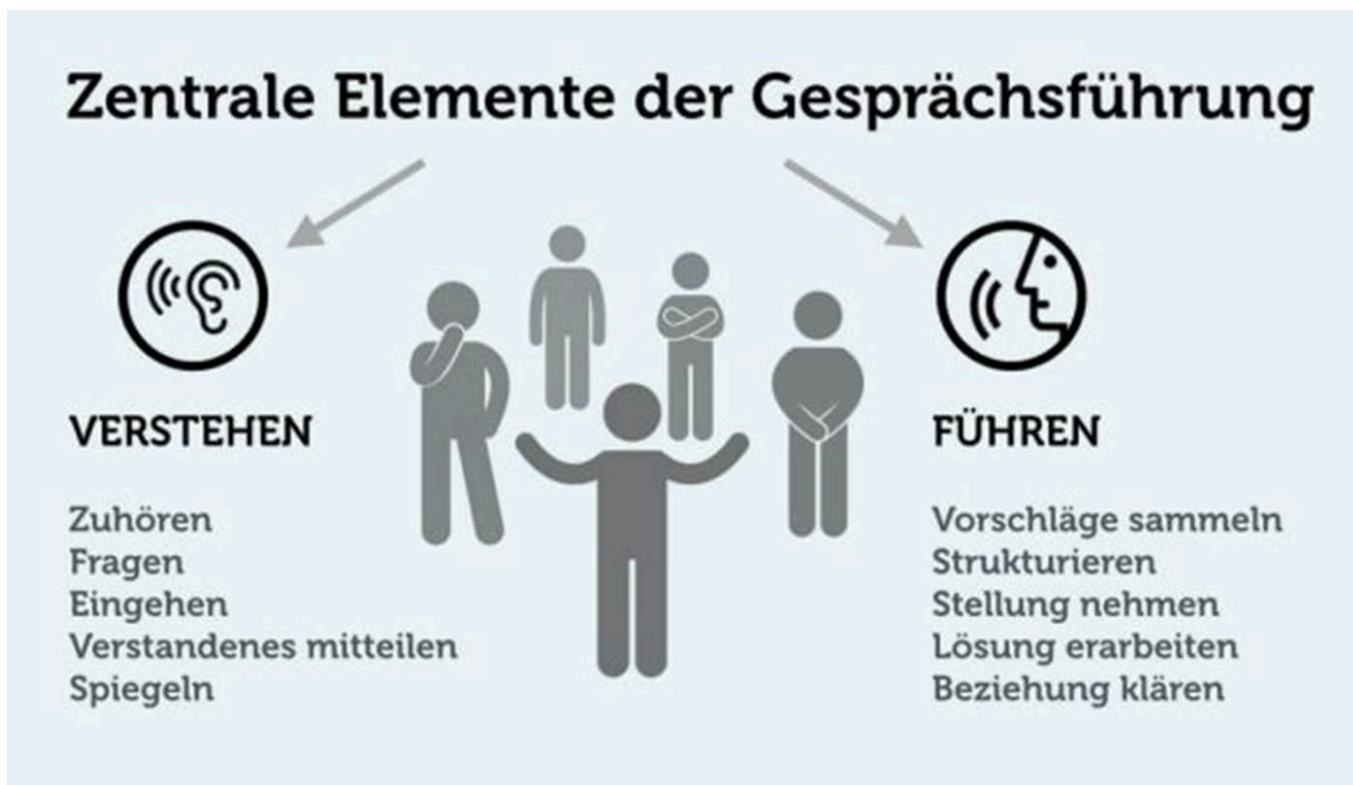


Foto: Reto Loser

**Autor:** Philipp Schütz, Verantwortlicher Berufstrainerlehrgang, Trainerbildung Schweiz (TBS)

Eine erfahrene Trainerin/ein erfahrener Trainer bringt für die Leitung und/oder Moderation von Gesprächen

dafür zwei wichtige Voraussetzungen mit:



Grafik: <https://karrierebibel.de/gespraechsfuehrung>

## Verstehen, zuhören, Fragen stellen

Aktives Zuhören ist ein wichtiger Bestandteil der Gesprächsführung. Nur wenn wir uns auf das einlassen, was unser Gegenüber sagt, können wir auch wirklich verstehen, was gemeint ist. Zum aktiven Zuhören zählt neben dem Lauschen der Worte auch das Beobachten der Körpersprache. Unbewusst wird unser Gesprächspartner Signale senden. Während wir nichts sagen, können wir dennoch am Gespräch teilnehmen: wir können durch Gesten und Körpersprache zeigen, dass wir aufmerksam sind und die vielen Zeichen wahrnehmen.

Durch geschickte Fragen können wir jedes Gespräch lenken, denn wer fragt, der führt bereits. Fragen lassen sich zudem dazu nutzen, Interesse an einem bestimmten Punkt zu signalisieren. Und schliesslich erfüllen Fragen natürlich auch noch ihren ursprünglichen Zweck: Sie fördern den Informationsaustausch und das gegenseitige Verständnis. Nutzen wir also gezielt Fragen bei der Gesprächsführung.

# GESPRÄCHSFÜHRUNG DURCH FRAGEN



Grafik: <https://karrierebibel.de/gespraechsfuehrung>

## Weitere Fragentypen

- Lösungsorientierte Fragen
- Verhaltensfragen
- Fragen nach Unterschieden
- Bewertende Fragen
- Hinterfragen von Mustern
- Zirkuläre Fragen
- Hypothetische Fragen
- Paradoxe Fragen
- Wunderfragen
- Skalierungsfragen
- Kausale Fragen

## Führen und Lösungen erarbeiten

Führen heisst im Zusammenhang mit Gesprächsführung, einem roten Faden zu folgen. Bereits am Anfang eines Gesprächs macht es Sinn, ein Ziel für den jeweiligen Termin zu vereinbaren. Bis wo wollen wir heute kommen? Mit was wären wir zufrieden? Was wollen wir heute erreichen? Anschliessend beginnen wir mit der Datensammlung, formulieren Hypothesen und diskutieren mögliche Diagnosen. Das schafft die Grundlage für Lösungsansätze und

Handlungsoptionen. Am Schluss werden die nächsten Schritte festgelegt und definiert, wie der Prozess begleitet wird.

---

## **Mögliche Gesprächsstruktur nach Müller/Villiger (2014):**

### **1. Vorbereitung**

- Thema definieren
- Meine Rolle als Trainerin/Trainer klären
- Rahmen (Ort, Raum) auswählen
- Personen bestimmen und einladen
- Gesprächsstruktur skizzieren

### **2. Gespräch**

- Raum vorbereiten
- Kontaktaufnahme
- Einstieg
- Gesprächsziel
- Datensammlung
- Hypothesen
- Diagnosen
- Lösungsansätze
- Ressourcen
- Massnahmen
- Nächste Schritte
- Reflexion über das Gespräch
- Abschluss

### **3. Nachbereitung**

- Notizen ordnen
- Persönliche Kurzreflexion
- Pendenzen festhalten
- Dokumentation/Protokoll

---

## **Schwierige Themen ansprechen**

Wir verkünden am liebsten gute Nachrichten. Vor schwierigen Gesprächen drücken wir uns oft. Doch: Zu jedem Beruf gehört, Verantwortung zu übernehmen, Entscheidungen zu treffen und diese zu vertreten, auch wenn es schwerfällt und unangenehm ist. Denn: Schwierige Themen zu ignorieren, beseitigt sie nicht. Früher oder später kommt alles an die Oberfläche – oft dann, wenn der Zeitpunkt besonders ungünstig ist.

Zudem neigen unbeachtete Probleme dazu, grösser zu werden. Deshalb: Auch wenn es weh tut – es ist eine Chance, an dieser Aufgabe zu wachsen und sich selbst und der Organisation, für die man arbeitet, einen Gefallen zu tun.

# Schlechte Nachrichten überbringen: So geht's...



Grafik: [karrierebibel.de/schlechte-nachricht-ueberbringen/](http://karrierebibel.de/schlechte-nachricht-ueberbringen/)

## 1. Fakten darlegen

Hintergründe, Ursachen, wie es dazu kommen konnte... Trage diese kurz und bündig vor – ohne Ausweichmanöver, ohne Ausflüchte oder Relativierungen. Einfach: So ist es jetzt.

## 2. Nichts beschönigen

Oder schlimmer, andere dafür verantwortlich zu machen. Egal, welche Rolle du im Team spielst: Beweise Rückgrat und bitte um Entschuldigung. Wenn du der Überbringer der Nachricht bist, sollst du auch der Verantwortliche dafür sein – also auch dafür geradestehen. Einzig zulässig ist die Formulierung im «Wir»-Modus: Wir haben nicht geschafft, dass... Tabu ist dagegen jede Formulierung mit «man» – das ist zu distanziert.

## 3. Sachlich bleiben / Emotionen beherrschen

Sei geduldig. Es kann vorkommen, dass Deine Athleten sehr enttäuscht oder emotional sehr aufgewühlt sind. Halte die Reaktion aus und bewahre die Fassung. Egal, wie die Sache ausgeht: Sie werden dich allein wegen dieser Standhaftigkeit schätzen.

## 4. Lösung anbieten

Biete eine Lösung oder zumindest aber einen Weg an, um die Enttäuschung zu stoppen. Aber Achtung: nicht sofort und im selben Atemzug, das wirkt beschwichtigend und wie ein Schuldeingeständnis. Warte die Emotionen ab und versuche danach sachliche Lösungen und nächste Schritte zu finden.

## 5. Sandwich-Technik unterlassen

Versuche bitte nicht, schlechte Nachrichten sofort mit ein paar guten in Watte zu packen. Erstens durchschaut dein Gegenüber das Sandwich-Manöver, zweitens verbrennst du damit meist auch die guten Ergebnisse.

## Tipps für schwierige Gespräche

Im Wesentlichen werden Gespräche im Voraus dann als schwierig empfunden, wenn man damit rechnen muss, dass der Gesprächspartner emotional und unvorhersehbar reagiert. Erschwert werden solche Gespräche durch die persönliche, individuelle Interpretation des Gegenübers. Dies kann bei den Gesprächsleitenden Unsicherheit

auslösen, mit unangenehmen Folgen für sie selbst und ihr Gegenüber: Beklemmung, unklare und unsichere Aussagen, Abwehrverhalten, reduzierte Offenheit und Toleranz.

Daher ist es wichtig, schwierig erscheinende Gespräche gut vorzubereiten. Meist ist es sinnvoll, schwierige Gespräche nicht aufzuschieben, sondern rasch anzugehen.

---

## Checkliste

- Hast du deine Gesprächsziele klar definiert und einen eventuell notwendigen Verhandlungsspielraum eingeplant?
- Weisst du, wie du zu Beginn des Gesprächs deine Wertschätzung für dein Gegenüber verdeutlichst?
- Kannst du Verhalten an konkreten Beispielen festmachen?
- Kannst du nachvollziehbar beschreiben, welche negativen Auswirkungen sich deiner Ansicht nach durch das Verhalten der Athletin ergeben?
- Gibst du dem Gegenüber ausreichend Platz, seine Sichtweise und Meinung darzustellen?
- Achtest du darauf, im Gesprächsverlauf Zwischenergebnisse festzuhalten und sich diese durch das Gegenüber mündlich bestätigen zu lassen?
- Kannst du Viel- und Dauerredner stoppen und zurück zum Kern des Gesprächs führen?
- Schaffst du es, passive Athleten aus der Reserve zu locken und sie zum Reden bringen?
- Passt du deinen Gesprächsstil an besonders sensible Athleten an?
- Kannst du überkritische und negativ eingestellte Athletinnen auf eine konstruktive Ebene führen?
- Sorgst du dafür, dass die Athleten eigene Lösungsvorschläge machen?
- Gehst du auf Vorschläge ein und prüfst deren Umsetzbarkeit?
- Thematisierst du im Athletengespräch gezielt Vorgaben der Organisation, deine Wünsche und unausgesprochene Erwartungen von anderen involvierten Personen?
- Kennst du typische Verweigerungshaltungen, mit denen du rechnen musst?

---

## Literatur und Quellen:

- Schulz von Thun/Ruppel/Stratmann (2002): [Miteinander reden. Kommunikationspsychologie für Führungskräfte](#). Rowohlt-Verlag.
- Fischer-Epe, M. (2002): [Coaching – miteinander Ziele erreichen](#). Rowohlt-Verlag.
- Radatz, S. (2009): [Einführung in das systemische Coaching](#). Carl-Auer-Verlag.
- [karriereakademie.de/karriereblog/schwierige-mitarbeitergespraeche-fuehren-leitfaden-checkliste](https://www.karriereakademie.de/karriereblog/schwierige-mitarbeitergespraeche-fuehren-leitfaden-checkliste), abgerufen am 17.11.2020.
- [karrierebibel.de/schlechte-nachricht-ueberbringen](https://www.karrierebibel.de/schlechte-nachricht-ueberbringen), abgerufen am 17.11.2020.

---

Quelle: [Trainerbildung Schweiz](#)



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

**Bundesamt für Sport BASPO**