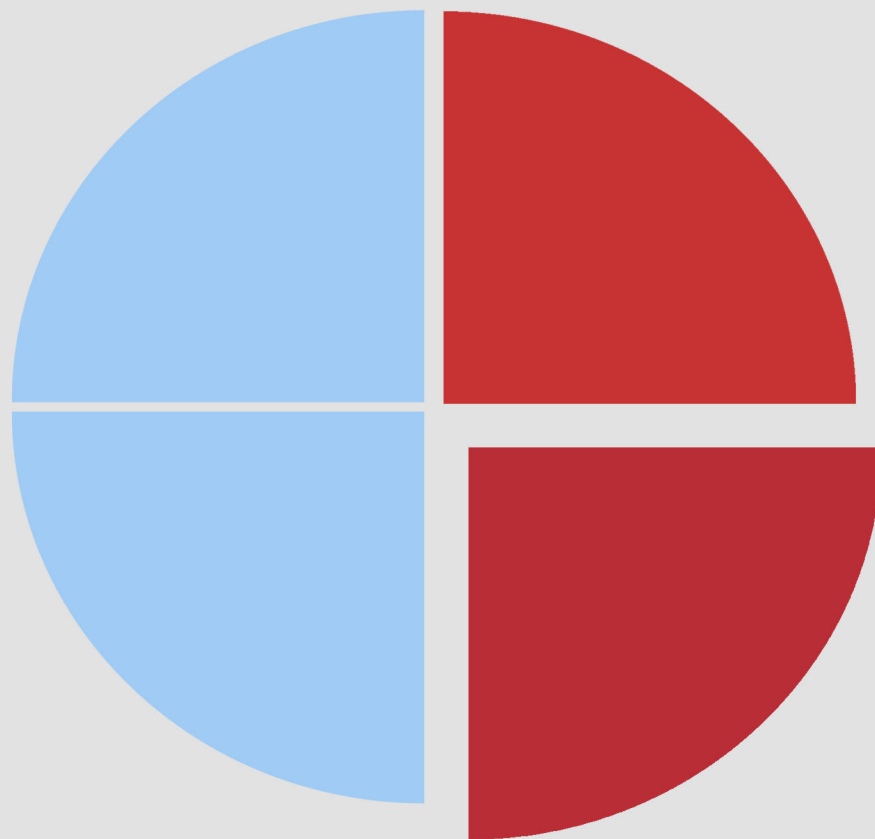


Gespräche führen



 **Dr. Roland Forster**
Kommunikationsberatung und -training

Auflage 2021

Inhalt

| | | |
|----|--|----|
| 1 | Worum geht es? | 3 |
| 2 | Vorbereitung | 4 |
| 3 | Jetzt geht's los!..... | 6 |
| 4 | Nachbereitung | 9 |
| 5 | Gesprächsarten und -situationen..... | 11 |
| 6 | Grundhaltung: andere wahrnehmen | 12 |
| 7 | Zentrale Prozesse: Klären und Streiten | 15 |
| 8 | Übergeordnet: Strategien verfolgen..... | 17 |
| 6 | Zuhören – aber richtig!..... | 18 |
| 10 | Immer hilfreich: Strukturieren..... | 21 |
| 11 | Sprechausdruck..... | 23 |
| 12 | Metakommunikation..... | 26 |
| 13 | Fragen – und sich fragen lassen | 28 |
| 14 | Argumentieren können | 30 |
| 15 | Nicht nur Kopf, sondern auch Herz..... | 37 |
| 16 | Völlig unterschätzt: Schweigen..... | 38 |
| 17 | Visualisieren hilft..... | 41 |
| 18 | Notfallprogramm | 43 |
| 19 | Und jetzt sind Sie dran!..... | 44 |
| | Literatur | 45 |
| | Checklisten..... | 46 |
| | Regeln für Gesprächsleiter und Teilnehmer..... | 47 |
| | Vier Seiten - vier Ebenen - vier Ohren | 48 |
| | Feedback-Regeln..... | 50 |
| | Gesprächsleitung / Moderation | 51 |

1 Worum geht es?

Gespräche führen, das macht jeder von uns, seit er sprechen gelernt hat. Wir alle verfügen also über große Routine und viel Erfahrung; das sind beste Voraussetzungen, um unsere Fähigkeiten zu reflektieren und sie weiterzuentwickeln. Thema in diesem E-Book sind Gespräche in beruflichen Zusammenhängen; davon lässt sich vieles auf den privaten Bereich übertragen. Ich will Ihnen vor meinem sprechwissenschaftlichen Hintergrund und mit mehr als 20 Jahren Trainings- und Beratungserfahrung Informationen vermitteln, die in der gängigen Ratgeberliteratur eher selten zu finden sind. Dieses E-Book repräsentiert Inhalte und Methoden, die ich in meinen Veranstaltungen zu diesem Thema einsetze. Dazu werde ich Ihnen Hinweise geben, wie Sie weiterarbeiten und Ihre entsprechenden Kompetenzen optimieren können.

Im Bereich der mündlichen Kommunikation unterscheide ich Situationen, in denen Sie vor einer Gruppe von Leuten stehen (besser) oder sitzen (weniger gut), die Ihnen eine Zeitlang zuhören – Sie halten eine Rede oder liefern eine Präsentation ab. Dazu finden Sie Wissenswertes in meinem **E-Book "Reden halten und Präsentieren"**. Und dann gibt es Situationen, bei denen Sie mit anderen Menschen um einen Tisch herumsitzen und alle zusammen eine bestimmte Zeit (oft zu lange) über ein oder mehrere Themen sprechen. Also: im ersten Fall reden Sie zu anderen Menschen (= exponierte Einzelleistung), und im zweiten Fall sprechen Sie mit anderen, was inzwischen oft Meeting genannt wird, oder Besprechung, Konferenz, Sitzung usw. heißt.

2 Vorbereitung

Kommunikationsereignisse haben in der Regel drei Teile: Sie starten (geht relativ schnell), Sie kommunizieren eine gewisse Zeit mit anderen Menschen (dauert oft ziemlich lange), und Sie beenden Ihre Aktivität. Hinzu kommt – sofern Sie es planen können, was immer anzuraten ist – die Vorbereitung, und hinterher die Nachbereitung, deren Bedeutung Sie sofort verstehen, wenn Sie an "Vor dem Spiel ist nach dem Spiel." denken.

Zur **Vorbereitung** gehört natürlich das, was Sie vorbringen wollen. Hier ist es ratsam, nicht bis in einzelne Formulierungen hinein zu planen, sondern sich Gedanken um Verlauf und Themenblöcke zu machen. So sind Sie nicht eingeengt durch einen bestimmten Wortlaut, den Sie unbedingt realisieren wollen. Aber wichtig ist auch, sich vorzustellen, was wohl von der anderen Seite kommen könnte, und in welcher Situation die Gesprächspartner vor und während des Meetings sein werden. Es passiert leider sehr häufig, dass auch Führungskräfte mit viel Erfahrung sich nur Gedanken um das eigene 'Material' machen. Im Folgenden gebe ich Ihnen einen Überblick darüber, woran man in der Vorbereitung denken kann und sollte.

Checkliste: Gesprächsvorbereitung

1. Was sind meine **Gesprächsziele**? Welche Wünsche, Forderungen habe ich?
2. Ist mir der **Aufbau** des Gesprächs klar?
3. Welche Reihenfolge von **Teilthemen** ist sinnvoll?
Was habe ich dazu an Daten / Fakten / Argumenten / Beispielen?
Wann bringe ich was?
4. Wie sehen die **Gesprächspartner** höchstwahrscheinlich die Situation?
Welche Argumente könnten kommen? Wie reagiere ich darauf?
5. Wie schätze ich die voraussichtliche **Atmosphäre** ein?
Wie kann ich sie beeinflussen?
Was habe ich selbst für ein Gefühl, wenn ich an das Gespräch denke? –
wenn positiv: ok / wenn negativ: diesem Gefühl nachgehen!
6. Wie könnte ein guter **Abschluss** aussehen?
7. Wie gestalte ich den **Anfang**?

3 Jetzt geht's los!

Die Bedeutung der **Anfangsphase** liegt darin, mit anderen Menschen Kontakt aufzunehmen – eigentlich ganz einfach. Wenn Sie jemanden zum ersten Mal erleben, ist das immer eine spannende Angelegenheit. Wenn Sie schon öfter mit der anderen Seite zu tun hatten, knüpfen Sie an eine Vorgeschichte an, die Sie beide miteinander verbindet. In allen diesen Fällen ist die **Atmosphäre** wichtiger als Argumente. Nehmen Sie sich die Zeit, auf Ihr Bauchgefühl zu achten, fallen Sie nicht mit der Tür ins Haus; verfolgen Sie, wie sich Sympathie und Antipathie entwickeln. Überlasten Sie den Einstieg nicht mit Erwartungen, aber nehmen Sie auch Unausgesprochenes wahr. Hören und sehen Sie gewissermaßen 'zwischen den Zeilen'. Sobald Sie mit diesem Menschen in irgendeiner Form 'warm' geworden sind, kann's losgehen. Bei sehr offiziellen Gesprächen und bei interkulturellen Kontakten kann diese Anfangsphase eine hohe Bedeutung gewinnen. Nicht jedem fällt es leicht, diese Kontaktphase so wichtig zu nehmen; gerade jüngere Berater, die mit deutlich älteren Kunden arbeiten, tun sich hier oft schwer. Wenn das auch für Sie zutrifft, könnten Sie beispielsweise an einem Seminar über Businessetikette teilnehmen; lesen Sie zu diesem Thema, recherchieren Sie gründlich zu den Personen, die Sie treffen werden; dann haben Sie auch Gesprächsstoff, der über das 'eigentliche' Thema hinausreicht.

Aller Anfang ist schwer - oft auch der Einstieg in Gespräche, wie sie beruflich geführt werden (müssen). Der **Beginn von Besprechungen** und **Meetings** mit einer Gruppe von Menschen ist in der Regel etwas einfacher, weil formale Dinge ein Gerüst bilden. Sie sind allen bekannt, werden erwartet und vorausgesetzt. Noch ist niemand in Gefahr, sich rechtfertigen zu müssen, schlimme Botschaften zu überbringen oder die verbale Keule auszupacken. Gerade in aufgeheizten Zusammenhängen oder bei einer unangenehmen Vorgeschichte erleben es viele Menschen als stabilisierend, wenn zu Beginn Dinge besprochen und geklärt werden, die nicht belastet sind: Wer schreibt

Protokoll? Zeitrahmen, Tagesordnung. Bei eher informellen Meetings werden Vorschläge gesammelt, in eine Reihenfolge gebracht, und dann kann es losgehen.

Etwas ganz anderes sind 4-Augen-Gespräche, **Konfliktgespräche** oder die Kommunikation bei sehr belasteten Ausgangslagen. Hier kommt etwas hinzu, worüber sich selten jemand Gedanken macht: **Die ersten Minuten** haben eine immens wichtige Funktion für die gesamte jetzt beginnende Besprechung. Wer unter Druck, voller Befürchtungen oder mit viel Ärger im Bauch in ein Gespräch geht, kann nicht von Anfang an in großer Ruhe und sehr konzentriert agieren. Also kommt es darauf an, Menschen ankommen zu lassen, ihnen zu ermöglichen, dass sich Spannung löst und sich möglichst rasch die benötigte Konzentration einstellt und damit der Zugriff auf die persönlichen Reserven funktioniert. Diese Funktion hat der bekannte Smalltalk – es handelt sich fast ausschließlich um Arbeit auf der Beziehungsebene. In vielen Gegenden der Welt ist diese Form der Kommunikation kulturell etabliert, mal mehr, mal weniger. Sehr auf Effizienz und Sachebene trainierte Menschen sehen diese Zeitspanne und die darin eingebetteten sozialen Aktivitäten häufig als Zeitverlust und überflüssig an. Dabei sollte man aber bedenken, dass die kulturelle Gebundenheit eines solchen Gesprächseinstiegs nur eine Seite der Medaille darstellt.

Zurück zum Meeting: Von Amazon ist bekannt geworden, dass dort Meetings mit einer 'Stillarbeitsphase' beginnen: Alle Teilnehmenden lesen 30 Minuten einen Text, der sie in kompakter Form auf Themen vorbereitet. Sehr schnell kehrt Ruhe ein, die Konzentration fährt hoch, und alle Teilnehmer sind bereit zur gemeinsamen Arbeit. Also: Haben Sie in solchen Situationen keine Scheu vor scheinbarem Zeitverlust – es lohnt sich immer, erst eine Beziehung zu etablieren und anderen zu Konzentration zu verhelfen. Dann verläuft die gemeinsame Arbeit deutlich effektiver.

In dem eigentlichen **Gespräch** folgen viele verschiedene Teilprozesse aufeinander, überlagern sich, sind miteinander verknüpft oder strikt getrennt. Wir informieren die anderen Teilnehmenden, klären auf, versuchen zu überzeugen, manchmal auch zu überreden, stellen Fragen und beantworten welche. Von zentraler Bedeutung für diese Phase ist die Beantwortung der Frage: Was wollen Sie? – aber das haben Sie ja in Ihrer Vorbereitung sicher geklärt.

Als **Abschluss** eines Gespräches bieten sich viele Varianten an: zusammenfassen, in die Zukunft blicken ... Grundsätzlich bedeutet es, auch wirklich fertig zu werden; falls etwas nicht besprochen werden konnte, muss das thematisiert werden. Es ist die letzte Möglichkeit zu überprüfen, ob Sie Ihre Ziele erreicht haben. Wenn irgendwie möglich sollten Sie positiv schließen, oder wenigstens neutral. Falls Sie Ihrem Gesprächspartner in Kürze auf dem Parkplatz wiederbegegnen, oder er steht plötzlich im Fahrstuhl vor Ihnen, wäre es angenehm, wenn Sie unbefangen und nicht belastet mit ihm oder ihr weiter sprechen könnten.

4 Nachbereitung

Die Nachbereitung ist gleichzeitig die Vorbereitung des nächsten Gesprächs. Auch dabei ist es von Vorteil, sich nicht ausschließlich auf die eigene Person zu konzentrieren, sondern sich den Gesprächsprozess noch einmal zu vergegenwärtigen. Was können Sie für Ihre nächsten Gespräche daraus lernen?

Die Nachbereitung von Kommunikationsereignissen wie Gesprächen wird oft unterschätzt. Wichtige Informationen erwachsen aus Ihrer **Reflexion des eigenen Gesprächsverhaltens**, das Sie auf diese Weise kontinuierlich optimieren. Das funktioniert natürlich nur, wenn Sie sich selbst und andere wahrnehmen können (dazu mehr in Kap. 6). Wie problematisch Eigenwahrnehmung und Fremdwahrnehmung sind, haben Sie sicherlich bereits gehört.

Zur idealen Nachbereitung gehört, dass Sie sich notieren, was Sie für relevant und wichtig halten. Durch diesen – zeitlich überschaubaren – Schreibprozess intensivieren Sie die Beschäftigung mit dem Erlebten, Sie analysieren auf einer anderen Ebene, Sie haben die Möglichkeit, immer wieder mal nachzulesen.

Reflexion von durchgeführten Gesprächen

1. Prozesse, die abgelaufen sind

- Sind Sie zufrieden? nicht zufrieden? womit genau? Gründe dafür?
- Gesprächsanfang: Wo gab es Schwierigkeiten? warum? Was ist passiert?
- Gab es Störungen? wodurch? Wurden sie bearbeitet?
- Wurde miteinander gesprochen? Haben sich die Teilnehmer zugehört?

- Kamen alle Teilnehmer vor? Hat jemand dominiert? Kam jemand zu kurz? warum? Wie haben andere Teilnehmer reagiert?
- Gab es eine Gesprächsleitung? – vielleicht eine heimliche?
- Wie wurde das Gespräch beendet? von wem? Waren Sie damit einverstanden?

2. Inhalte, über die gesprochen wurde

- Haben Sie neue Informationen erhalten? – wenn ja: welche? wenn nein: wodurch verhindert?
- Ist etwas geklärt worden? – ja: Wodurch wurde es ermöglicht? / nein: Was blieb unklar? Worüber müsste noch gesprochen werden?
- Wurde argumentiert? begründet? – oder: nur behauptet? Waren die Gründe nachvollziehbar? Haben die Teilnehmer eher für sich selbst argumentiert, oder haben sie sich auf andere bezogen?
- Gab es einen Konsens – einen eindeutigen Dissens – einen Kompromiss?
- Welche Fragen hätte man noch stellen können? wann? in welchem Zusammenhang? Stehen noch Antworten aus?

Der beste Weg, um diese Art der Reflexion zu lernen und zu trainieren, ist die Teilnahme an Seminaren und Trainings mit dem Thema "Gespräch". Neben grundlegenden Veranstaltungen können Sie welche finden, die auf Ihre speziellen Bedürfnisse zugeschnitten sind, beispielsweise nicht einfach nur "Gespräche mit Mitarbeitern", sondern in bestimmten Fällen "Rückkehrergespräche" oder "Gespräche führen unter Druck". In allen Veranstaltungen unter wirklich professioneller Leitung spielen diese Reflexionsphasen eine wichtige Rolle. Immer wieder mal etwas über diese Zusammenhänge zu lesen ist ebenfalls sehr zu empfehlen.

5 Gesprächsarten und -situationen

Ich will darauf verzichten, Sie hier mit Klassifizierungsversuchen für 'Gespräche' zu langweilen. Ich kann es am besten so erklären: Es gibt Gespräche, in denen bestimmte **Schwerpunkte** die ablaufenden Prozesse dominieren, aber natürlich kommen auch andere Elemente vor, es gibt also keine Reinform. Es handelt sich immer um Kommunikationsformen, bei denen unterschiedliche Partner mit verschiedenen Zielsetzungen miteinander sprechen. Wenn Sie für sich selbst oder für Ihre Mitarbeiter nach solchen Schwerpunkten suchen, können Sie beispielsweise als erstes unterscheiden: Basistrainings, also gewissermaßen Gespräche für Anfänger, oder interessiert Sie ein Training für Führungskräfte? Man kann Gespräche danach differenzieren, ob es einen offiziellen Gesprächsleiter gibt, oder eben nicht. Vielleicht spielt der Zeitpunkt eine Rolle ("Jahresendgespräche", "Einstellungsgespräch"), oder sie sind für bestimmte Berufsgruppen gedacht ("Arzt-Patienten-Kommunikation"). Wenn es um eine sehr spezielle Kommunikationssituation gehen soll, ist möglicherweise "Konfliktgespräche" das passende Trainingsthema. Für bestimmte Lebenssituationen gibt es etwa "Trauergespräche". In den meisten Fällen dürfte es allerdings um berufliche Routinen gehen, die in Besprechungen, Meetings oder Konferenzen von Bedeutung sind. - Was Sie tun können: Versuchen Sie herauszudestillieren, was genau Ihr Ziel ist, und suchen Sie dazu die passende Beschreibung bei den auf dem Markt befindlichen Anbietern. Oder noch besser: Entwickeln Sie im Gespräch mit einem Trainer oder Dozenten (der Ihnen idealerweise empfohlen wurde) Vorstellungen davon, woran in 'Ihrer' Veranstaltung gearbeitet werden soll. Wie das Seminar dann letztendlich heißen wird, ist weniger wichtig.

6 Grundhaltung: andere wahrnehmen

Dies ist eine der entscheidendsten Kompetenzen für erfolgreiche Gesprächsführung und gleichzeitig eine innere Haltung. Natürlich wissen Sie, dass Sie möglichst gut **zuhören** sollten (dazu mehr in Kapitel 9). Und das ist schon schwer genug. Es ist deshalb schwierig, weil wir alle reflexhaft reagieren. Sobald jemand eine andere Meinung vertritt als wir selbst, startet unser Zentralsystem im Kopf mit der Verteidigung der eigenen Position, entwirft Gegenmaßnahmen, formuliert Widerspruch und besteht erst einmal auf der eigenen Meinung (und in dieser Zeit redet der andere aber weiter. Was kann ich davon aufnehmen? – wahrscheinlich nicht sehr viel!). – Oder das genaue Gegenteil: Jemand ist meiner Meinung! Super! Endlich!, und schon werden wir unkritisch, wenn wir nicht sehr wach sind. Aber es geht um sehr viel mehr als 'nur' hören. **Sehen** ist vermutlich noch wichtiger, weil der visuelle Kanal ungemein stark ist; wenn Sehen und Hören kollidieren – jemand verkündet eine schlechte Nachricht und lächelt dabei – halten wir uns ans Sehen, und schon sind wir irritiert. In bestimmten Situationen kann sogar der olfaktorische Faktor (Riechen) eine Rolle spielen: "Sie kann ihn nicht riechen!"

Grundsätzlich rate ich dazu, dass Sie gewissermaßen alle Antennen ausfahren und offen bleiben für die Signale Ihres Gegenübers. Wie sieht er/sie aus? Irgendetwas Besonderes? Wie sitzt oder steht jemand? Wie bewegt er sich? Bewegt er sich überhaupt? Welche Ausstrahlung hat jemand? Wie weit geht die? Wieviel 'Platz' im übertragenen Sinn nimmt jemand ein? - Und was sagt sie? Wie sagt sie es? Etwas Besonderes bei dieser Art zu kommunizieren? Redet jemand extrem schnell? Womit bringe ich das in Verbindung? usw. Ganz allgemein: Welche Ausstrahlung können Sie beschreiben?

Die Gesamtschau aller dieser **Sinneseindrücke** kann dabei helfen, unangenehme Situationen zu überstehen und später zu gestalten. Es kommt nicht selten vor, dass Gesprächspartner zu Beginn eher unfreundlich wirken, sehr distanziert, manchmal

arrogant. Aber vielleicht habe ich jemanden vor mir, der so wirkt, wenn er hochkonzentriert arbeitet? Oder er kann mich nicht einschätzen? Oder er hat schlechte Erfahrungen gemacht? Also lassen Sie sich erst einmal nicht beeindrucken; die Verhaltensweisen Ihres Gegenübers haben zu einem großen Teil nichts mit Ihnen zu tun. Gerade dann ist es aber wichtig, dass Sie Ihre Kommunikationspartner ganzheitlich erleben und auf alle Informationen achten, die Sie erkennen können: sprachlich, sprecherisch, motorisch, und inhaltlich natürlich auch.

Sinnvoll ist es, wenn Sie im Verlauf Ihrer Entwicklung als Kommunikationspersönlichkeit so etwas wie ein '**reflektiertes Bauchgefühl**' entwickeln und verfeinern. Dieses Gefühl speist sich aus allen Ihren Erfahrungen; also kann man ihm erst einmal vertrauen. Zusätzlich schalten Sie alle Prüfmechanismen ein, die Ihnen zur Verfügung stehen; behalten Sie die Kontrolle über Ihre Einschätzung des Gegenübers – und lassen Sie sich dabei Zeit; in wenigen Minuten schafft das niemand. Wie Sie jetzt erkennen können, arbeiten Sie in einem solchen Gespräch permanent auf mehreren Ebenen: Sie sprechen mit jemandem im Wechsel, und auf einer anderen Ebene analysieren Sie permanent, was da gerade passiert.

In der folgenden Übersicht sehen Sie Beispiele für Faktoren, auf die Sie während eines Gesprächs achten können.

Einflussfaktoren in Gesprächen

Sprach- und Sprechvermögen: eloquent, fließend, eher eingeschränkt, geringer Wortschatz; Variationsbreite der sprecherischen Mittel

soziales Verhalten in der Gruppe: dominierend, motivierend; abweisend, zurückhaltend

Themenwissen: kompetent, teilkompetent, nicht (ausreichend) informiert oder eingearbeitet

individueller Sprechmut: etwa Häufigkeit der Beiträge, Eingehen von Risiken

Betroffenheit durch **Thema / Interesse / Desinteresse / Widerstand**

Kommunikationssituation: Ort, Zeit, Umgebung

Person des Gesprächsleiters / Moderators / andere Personen: sympathisch - unsympathisch, erwecken Vertrauen, provozieren Skepsis

Gruppengröße: zu zweit ("unter vier Augen"), drei und mehr, paritätisch besetzt (zwei "von denen", zwei "von uns"), ungleich besetzt ("ich allein")

personelle Besetzung: alle Teilnehmer gleichrangig?; Anwesenheit von Entscheidungsträgern

7 Zentrale Prozesse: Klären und Streiten

Dieses Kapitel soll eine Antwort liefern auf eine Frage, die ich oft höre: Gibt es denn Prozesse, die in allen Gesprächstypen immer wieder vorkommen, und die man deshalb isolieren und gezielt üben kann?

Ja, die gibt es. Solche Prozesse kann man immer dann beobachten, wenn mit anderen Menschen Zusammenhänge zu klären sind, und wenn mit anderen Menschen gestritten werden muss. Beobachtbar sind also die beiden grundlegenden Prozesse "Klären" und "Streiten".

Klären bedeutet im vorliegenden Zusammenhang: sich über etwas klarwerden, sich Klarheit verschaffen, gemeinsam klarer sehen als vorher und damit etwas besser verstehen.

Im Zusammenhang mit "Klären" ist erst einmal die Einsicht wichtig, dass Klärungsgespräche bzw. Phasen in Gesprächen, in denen es primär um Klären geht, immer hilfreich, oft notwendig und manchmal unabdingbar sind, wenn Menschen erfolgreich miteinander handeln wollen. Dies beginnt bereits – das kann man schon als Teilziel verstehen – mit der Bereitschaft, zuzuhören, setzt also lange vor dem eigentlichen Sprechen ein. Ganz wesentlich gehört dazu, den Gesprächsinhalt gestalten zu lernen. Dazu ist es beispielsweise notwendig, Planen, Strukturieren, Antizipieren zu lernen. Es geht darum, Missverständnisse und Nichtverstehen aufzudecken oder rechtzeitig zu verhindern. Jeder sollte erkennen können, wann etwas tatsächlich geklärt wurde, nur teilweise, umfassend oder oberflächlich. Ergebnisse von Klärungsprozessen können etwa sein: ein Zusammenhang wird durchschaut, Alternativen werden entwickelt, können überhaupt erst einmal gesehen werden, gemeinsames Vorgehen wird vereinbart, nachdem es in seinen verschiedenen Facetten geklärt werden konnte.

Streiten im vorliegenden Zusammenhang bedeutet, sich auf der Basis von Argumenten mit Meinungsgegnern auseinanderzusetzen. Im Deutschen sagt man passenderweise: Menschen setzen sich zusammen, um sich auseinanderzusetzen! Die Intention, die Sie in solchen Situationen verfolgen, ist: Sie möchten jemanden von etwas überzeugen. Dazu gehört eine rezeptive Dimension: die Teilnehmer solcher Gespräche sollten die Argumentation (falls vorhanden und erkennbar) von Gesprächspartnern verstehen. Sie sollten unterscheiden können, ob Partner streiten im hier verstandenen Sinn oder 'zanken'. Im Idealfall können sie Überredungsversuche erkennen und angemessen darauf reagieren. In der produktiven Dimension sollten die Teilnehmer in Gesprächen mit Meinungsgegnern effektiv streiten können, ohne mit ihnen zu zanken oder sie zu bekämpfen, um zu Lösungen und Entscheidungen zu kommen. Als Grundintention sollten sie versuchen, jemanden zu überzeugen, nicht zu überreden. Dazu müssen sie Argumente finden, vergleichen, gewichten und gegeneinandersetzen (vgl. Kap. 14).

Höchst selten gibt es 'reine' Klärungs- und Streitgespräche, in der Mehrzahl der Fälle wechseln klärende Phasen und solche, in denen im hier verstandenen Sinn gestritten wird, einander ab. Allerdings lassen sich, und damit beantworte ich die eingangs gestellte Frage, die Tätigkeiten 'Klären' und 'Streiten' isoliert üben und weiterentwickeln. In diesem Zusammenhang ist jetzt sicher einsichtig, inwiefern "Verhandeln" ein Beispiel für eine höchst komplexe Gesprächsform ist, bei der "Klären" und "Streiten" ihre Anwendung finden. Jetzt verstehen Sie sicher auch besser, weshalb ich rate: vor einem Training mit dem Schwerpunkt 'Verhandeln' sollten Sie möglichst ein Basistraining 'Gespräch' absolviert haben. Fernziel aller Bemühungen - dies ist das erklärte Ziel von Beratungs- und Trainingsmaßnahmen - ist eine möglichst hohe kommunikative Kompetenz, die eine sogenannte **gelingende Kommunikation**, also die Verständigung der miteinander Sprechenden, ermöglicht.

8 Übergeordnet: Strategien verfolgen

Bei Gesprächen im privaten Bereich geht es meist darum, soziale Kontakte zu halten und weiterzuentwickeln. Sobald Sie aber klare Ziele verfolgen, wollen Sie irgendwohin, möchten etwas erreichen, streben Entwicklungen an. Dazu setzen Sie Mittel ein, die Sie zur Verfügung haben. Gleichzeitig berücksichtigen Sie Ihre Beobachtungen und **justieren die Zielverfolgung** immer wieder nach. Sie sehen sich selbst permanent dabei zu, was Sie da gerade tun, gehaltvoller formuliert: auf einer zweiten Ebene supervisieren Sie sich selbst. Sie überprüfen immer wieder, ob Ihre Strategie noch stimmt, ob Sie vielleicht Zwischenziele bestimmen müssen, oder ob Sie gerade etwas mitgekriegt haben, was Ihre Planung über den Haufen wirft und Sie schnell umplanen müssen. Im Idealfall werden Sie nie müde und unaufmerksam und nehmen alles Relevante wahr und reagieren darauf. In der täglichen Realität der Meetings und Besprechungen – das werden Sie kennen – wechseln sich aber Phasen der Entspannung und der Hochspannung ab, und das ist auch in Ordnung.

6 Zuhören – aber richtig!

Jemandem zuhören ist eine sehr **komplexe Tätigkeit**, unter anderem weil hier Prozesse auf mehreren Ebenen verlaufen. Man könnte sagen – für viele Menschen sicher überraschend – es ist die eigentliche Schlüsselqualifikation in Gesprächen. Wer Mitarbeitern, Vorgesetzten, Kunden oder Kollegen, ganz gleich ob face-to-face oder medienvermittelt, nicht möglichst vollständig und aktiv zuhört, wird Probleme bekommen.

Eine andere Person spricht mit uns, informiert, erklärt, fasst zusammen, fragt nach, zählt auf. Wir hören zu, um zu verstehen (die Wissenschaft, zum Beispiel im Bereich Sprachenlernen, verwendet sogar den Ausdruck "Hörverstehen"), und gleichzeitig tun wir viele andere Dinge. Wir bewerten das Gehörte, führen es fort, widersprechen, bestätigen, ändern unseren Plan für den weiteren Verlauf – versuchen Sie doch einmal, während Ihres nächsten Gesprächs im privaten Bereich darauf zu achten, wo Sie im Kopf überall unterwegs sind, obwohl gerade jemand mit Ihnen spricht! Wir können und sollten das nicht verhindern, aber wir können lernen, uns konstruktiver zu verhalten und größeren Nutzen als bisher aus so einer Situation zu ziehen.

Sie können sofort damit anfangen, **"aktiv" zuzuhören**, damit ist gemeint: Sie nehmen auf, bleiben aber nicht passiv. Das kann zum Beispiel so funktionieren: Sie fassen ständig das Gesagte, Sie bündeln also, während Sie immer weiter zuhören, die wichtigsten Punkte, die Sie gerade aufgenommen haben. Im Idealfall könnten Sie jederzeit die wichtigsten Punkte Ihres Gegenübers sinngemäß wiederholen. An wichtigen Stellen kann man auch formulieren, was man verstanden hat; damit sichern Sie Verständnis und Gemeinsamkeit ab. Wenn Sie etwas anders wahrgenommen haben als es gemeint war, kommt hier Widerspruch. Sie speichern also die gehörten Informationen nicht einfach irgendwo ab (wo sie nicht mehr wiederzufinden sind), sondern tun aktiv etwas damit. Sie aktivieren Ihr Vorwissen und verknüpfen Bekanntes

mit Unbekanntem. Ein solches Verhalten kann verhindern, dass wir nur das hören, was wir hören wollen – eine der zentralen Barrieren, wenn Menschen versuchen, sich zu verständigen.

Um es zu vereinfachen: Sie können auf der sprachlichen Ebene erfassen, welche Informationen Ihnen die Gesprächspartner liefern, und / oder auf der sprecherischen. Sie können Ihre Hör-Beobachtungen aber auch mit Ihren Seh-Beobachtungen kombinieren: Was passiert gerade auf der körperlichen, also der motorischen Ebene?

Sprachlich nehmen Sie wahr, ob jemand einen großen Wortschatz hat oder eher nicht; verwendet er hauptsächlich Substantive (was oft sehr abstrakt klingt), oder hören Sie mehrheitlich Verben (was meistens sehr bildhaft und zupackend klingt)? Vielleicht ist auch jemand gefangen in seinem Fachvokabular.

Auf der **sprecherischen Ebene** achten Sie auf das Sprechtempo: Wie interpretieren Sie es? Können Sie Tempowechsel erkennen? Gibt es Pausen? An welchen Stellen? Hören Sie eine Ihnen angenehme Melodie, oder spricht jemand sehr monoton? Wird er manchmal laut? oder sehr leise? Ist Ihnen immer klar, ob er gerade eine Frage stellt? Oder ob er etwas als absolut sicher darstellt? – Mit einem Wort: Sie dechiffrieren seinen **Sprechausdruck**; dazu erfahren Sie im übernächsten Kapitel mehr.

Sitzt die andere Person die ganze Zeit sehr ruhig da – **motorische Ebene** -, oder registrieren Sie häufige Bewegungen, viel Gestik, oder überhaupt keine? Hier gibt es nicht 'richtig' oder 'falsch'; zentral ist: Was sagen Ihnen diese Beobachtungen, die Sie meist in Sekundenbruchteilen registrieren und ständig miteinander verbinden? Passt die sogenannte 'Körpersprache' (ein problematischer Begriff) zu dem Gesagten? Lächelt jemand, obwohl er oder sie gerade etwas sehr Negatives geäußert hat? Was stimmt da nicht? Es ist sogar möglich zu erkennen - wenn Sie das etwas trainiert haben und / oder ein kompetenter Trainer oder Berater hat es Ihnen erklärt - wie jemand atmet, und daraus Ihre Schlüsse zu ziehen. Dabei muss man allerdings ein bisschen aufpassen: Es geht nicht darum, auf Teufel komm raus! zu psychologieren und haltlos zu phantasieren.

6 Zuhören – aber richtig!

Aber Sie werden erstaunt sein, wieviel Ihnen jetzt auffällt, was weit über das Gehörte hinausgeht.

Grundsätzlich kann die Entwicklung Ihrer Zuhörfähigkeit dazu führen, dass Sie sich sogar entlastet fühlen. Sie müssen nicht die ganze Zeit oder so oft wie möglich in Gesprächen selbst vorkommen, Sie erfassen wichtige Dinge auf ganz verschiedenen Ebenen.

10 Immer hilfreich: Strukturieren

Es geht um die Schwierigkeit, die eine Teilnehmeräußerung aus einem Seminar so illustriert: "... also mental kann ich unheimlich gut strukturieren!". – Viele Menschen wissen genau, was sie sagen wollen, oder – weitaus 'schlimmer' (!) – sie wissen sehr viel und ganz genau Bescheid über ein bestimmtes Thema. Was dann allerdings produziert wird, enttäuscht regelmäßig die Sprecher selbst (und die Zuhörenden auch), weil es oft zu viel ist, zu ungeordnet, nicht aufeinander abgestimmt und keinen wohlgeordneten Fluss von Gedanken darstellt.

Was kann man tun? In vielen Situationen ist es erforderlich, dass Sie Ihr **kommunikatives Vorhaben portionieren**, was meist auch heißt: sich beschränken auf Wesentliches - aber irgendeine Art von Stütze brauchen Sie doch. Hier hilft es, wenn Sie hören können, wie Ihre eigene Stimme eine Gliederung vorgibt; damit wird die Planung erleichtert und kann besser durchgehalten werden. "Zuerst spreche ich über...". – "Mein nächster Punkt beschäftigt sich mit...". – "Am Ende meiner Ausführungen will ich...". Dazu genügt es, sich an die Schulzeit zu erinnern, als Aufsätze immer drei Teile haben mussten: Einleitung – Hauptteil – Schluss. Es müssen jetzt Formulierungen gefunden werden, die wirklich 'mündlich' sind (und nicht geschriebene Sprache repräsentieren) und die so klingen, wie Sie normalerweise reden. Dies führt dazu, dass Sie wenig vergessen und auch nur wenig hinzufügen. Es kann sogar disziplinierend wirken, weil Sie sich dann leichter an eine geplante Struktur halten – Sie haben sie ja gerade von sich selbst gehört!

Ihrem Publikum geben Sie mit einer solchen Struktur gewissermaßen ein Treppengeländer an die Hand, durch dessen Vorhandensein niemand verloren gehen kann. Ein solches 'Geländer' ist vor dem inneren Auge sichtbar. Oft ist so etwas der einzige verbleibende Rettungsring bei Reden und Präsentationen, die Sie ohne Vorbereitung starten müssen; aber Sie sollten auch in Meetings möglichst oft

versuchen, so zu arbeiten. In der Regel werden Sie dann bündiger und präziser, insgesamt werden Sie deutlich weniger sprechen.

Die einfachste Möglichkeit zu strukturieren kennt jeder - man muss sie nur anwenden: "Erstens / zweitens / drittens..." Etwas eleganter sind Strukturprinzipien wie "ist" – "soll" – "Lösung" oder: "Wie heißt das Problem?" – "Welche Lösungsmöglichkeiten haben wir?" – "Wie lautet meine Entscheidung?". Eine Variante ist etwa "früher" – "heute" – "in Zukunft". Umfangreichere Strukturen lassen sich erstellen und speichern mit den fünf Fingern einer Hand: "Was ist?" (Bestandsaufnahme/Diagnose) – "Wo liegen Probleme?" (Problemanalyse) – "Was sollte sein?" (Zielanalyse) – "Wie kommen wir dorthin?" (Lösungsanalyse) – "Los!" (Aktion).

Ganz gleich wie Sie strukturieren: Sie organisieren damit für sich selbst eine große Hilfe, und Sie tun etwas Besonderes für Ihre Gesprächspartner.

11 Sprechausdruck

Der Begriff "Sprechausdruck " meint die Summe bestimmter Merkmale, die beim Sprechen immer wieder neu kombiniert werden. Sie sprechen zum Beispiel mit Kindern anders als mit Erwachsenen: sicher langsamer, eher leise als laut. Im Gespräch mit Ausländern werden Sie besonders deutlich sprechen und bewusst sehr korrekt betonen. Bei Telefongesprächen mit guten Freunden verwenden Sie möglicherweise nicht die hundertprozentige Standardsprache, sondern eine Mischung aus Standard- und Umgangssprache. Über diese Zusammenhänge möchte ich Sie in diesem Kapitel informieren bzw. einige Dinge in Erinnerung rufen.

1. Artikulation

Für die Aussprache der deutschen Laute gibt es Normen. Diese finden Sie zum Beispiel in dem sogenannten "Ausspracheduden" (vgl. Literaturliste). Ich nenne Ihnen hier einige Kriterien, die weniger bekannt sind und oft Unsicherheiten hervorrufen.

Deutsch ist eine Sprache, bei der Vokale (a - e - i - o - u) eine wichtige Unterscheidungsfunktion haben. Sie sollten deshalb so präzise wie möglich artikuliert werden.

Grundlage der Aussprache des Deutschen sind großräumige Mundbewegungen und deutliche Lippenbewegungen. Daneben sollten Sie immer versuchen, 'vorne' zu sprechen, das heißt: die Laute werden idealerweise im Vordermundbereich realisiert. Damit erreichen Sie eine größere Deutlichkeit, gleichzeitig orientieren Sie Ihre Inhalte nach vorne, also auf Kommunikationspartner zu.

Einige Besonderheiten:

- -ig am Wortende wird im Deutschen als [ch] ausgesprochen: "zwanzig" also nicht [zwanzick], sondern [zwanzich], und "Honig" nicht [Honick], sondern [Honich].
- b, d und g am Wortende werden als p, t und k ausgesprochen. Beispiele:

das Grab (Aussprache: Grap), der Hund (Aussprache: Hunt), der Berg (Aussprache: Berk)

- Beim Telefonieren etwa ist es akzeptabel, "zwo" zu sagen anstatt "zwei" - die bessere Verständlichkeit ist entscheidend.
- Ein [h] in der Wortmitte wird nicht gesprochen. Es heißt also nicht "ge-hen", sondern: [ge-en].

2. Intonation

Damit ist die Melodie gemeint, die man beim Sprechen hören kann, also der Wechsel zwischen verschiedenen Höhen. Sie können sich das vorstellen wie Musiknoten. Viele Menschen benutzen nur zwei Tonhöhen beim Sprechen, wirken deshalb monoton, schnell langweilig, oft auch angestrengt, was wiederum die Zuhörer ermüdet. Es ist günstiger, wenn Sie auf mehreren Tonhöhen arbeiten. Dadurch wirkt Ihr Sprechen abwechslungsreich und lebendig. Nutzen Sie also Ihren gesamten Tonumfang aus. Allerdings sollten Sie mit der Stimmbewegung nicht übertreiben, also nicht zu oft nach oben oder unten gehen, da dann sehr schnell ein Eindruck von Unruhe aufkommt.

Wichtig ist auch Ihre Stimmbewegung am Ende einer Äußerung. Sie kann eine Frage signalisieren (Stimme nach oben), oder das Ende Ihrer Äußerung deutlich machen (Stimme nach unten), oder sogar signalisieren, dass Sie noch unentschlossen sind, noch überlegen müssen, also zögern (Stimme 'schwebt' auf einer Höhe).

Das eigentlich Wichtige in einem Satz, etwas Überraschendes oder neue Informationen tragen den sogenannten Satzakzent. An dieser Stelle erreicht die Stimme den höchsten Punkt. Die betreffende Information wird also nicht durch die Lautstärke betont, sondern durch die Stimmführung auf diesen Punkt hin.

Beispiel: "Meine Präsentation hat insgesamt drei Teile." - Die wichtigste Information ist "drei", konsequenterweise kann nur so gesprochen werden: "Meine Präsentation hat insgesamt drei Teile."

3. Lautstärke

Sie sollte der Kommunikationssituation angemessen sein, Ihren Partnern, dem Thema - und Ihnen selbst.

4. Betonung

Damit ist die Betonung der einzelnen Wörter gemeint. Auch darüber finden Sie im Aussprachewörterbuch Hinweise; die Betonungsstruktur ist im Deutschen präzise geregelt. Wenn Sie mit Geschäftspartnern kommunizieren, für die Deutsch eine Fremdsprache ist, werden Sie vielleicht bemerken, dass Betonungsfehler sogar problematischer sind als Grammatikfehler.

5. Tempo

Für die korrekte Sprechgeschwindigkeit gibt es keine Rezepte, und das ist auch sinnvoll. Wählen Sie ein Sprechtempo, bei dem Sie sich wohlfühlen. Ihre Leitvorstellung sollte darüber hinaus sein: das Publikum kann Sie gut verstehen, ohne gelangweilt zu wirken. (Im Deutschen gilt ein Sprechtempo von ca. 250 Silben pro Minute als relativ rasch - aber was nützt diese Information?) Prüfen Sie bei Gelegenheit anhand einer Tonband - oder Videoaufnahme, wie schnell oder langsam Sie sprechen, oder lassen Sie sich von Zuhörern Feed-back geben.

'Tempo' beinhaltet auch die Pausenstruktur Ihrer Rede oder Präsentation. Man kann zum Beispiel unterscheiden: viele oder wenige Pausen, lange oder kürzere, Pausen, die das Ende einer Äußerung markieren, oder Pausen, bei denen Sie einen Moment lang nicht weiterreden, um die Spannung zu erhöhen. All dies können Sie einsetzen, um bestimmte Wirkungen zu erzielen.

12 Metakommunikation

Dieser Begriff meint Äußerungen, mit denen Sie verdeutlichen, als was Ihre nächste Äußerung verstanden werden soll. Es ist ein Sprechen über Ihr Sprechen, mit dem Sie gewissermaßen aus der Vogelperspektive formulieren, was da unten gerade passiert. Außerdem haben metakommunikative Äußerungen eine hohe Bedeutung in Bezug auf die Gesprächsatmosphäre, weil sie Äußerungen qualifizieren. "Ich darf Sie kurz unterbrechen...". – "Damit will ich sagen...". – "Lassen Sie mich zusammenfassen...". Auf diese Art und Weise machen Sie Äußerungen 'sozialverträglicher'.

"Ich erkläre Ihnen das an zwei Beispielen: Als erstes sehen Sie...". Hier kündigen Sie an, was Sie vorhaben, und anschließend kommen die Beispiele. Würden Sie den ersten Satz weglassen, wären Ihre Zuhörer völlig überrascht, dass jetzt plötzlich zwei Beispiele folgen. Sie bereiten Ihre Gesprächspartner auf den Fortgang Ihrer Überlegungen vor (funktioniert bei Reden genauso) und egalisieren Ihren Informationsvorsprung.

"Also jetzt muss ich mal laut denken. Wir könnten das doch so machen...". Jeder versteht sofort, was Ihre nächsten Sätze bedeuten und wie sie zu bewerten sind. Diese Technik erinnert an aktives Zuhören, geht aber weiter, kommentiert und qualifiziert, kündigt an.

"Du hast vorhin etwas gesagt, was ich so nicht stehen lassen kann, ich wiederhole es noch mal." Damit machen Sie klar, wozu Sie etwas sagen, wie wichtig es Ihnen ist und was Sie davon halten. Zum besseren Verständnis holen Sie die Information gewissermaßen zurück und sorgen damit für **Verständnissicherung**.

Solche und ähnliche Formulierungen vermitteln den Eindruck von Kooperation, sie sind ein starkes "ich-spreche-mit-Dir"- Signal und können Gespräche dicht und intensiv machen. Mit-Verstehen wird erleichtert. Bei Konflikten kann dieses kommunikative Verhalten dazu beitragen, die Situation zu entspannen.

Es ist anzuraten, diese Äußerungen nicht stereotyp zu texten, sondern situationsadäquat zu variieren. Sehr individuelle Formulierungen finden hier ihren Platz. Selbstverständlich können sie auch taktisch eingesetzt werden, um Wirkung zu erzielen. Das Ziel besteht darin, nicht mit der Tür ins Haus zu fallen, sondern zuerst zu klingeln.

13 Fragen – und sich fragen lassen

Sie kommen in Gesprächen sehr weit, wenn Sie dann eine Frage stellen, wenn Sie wirklich etwas wissen wollen. Und wenn Sie fragen, um jemanden 'auf die richtige Spur zu setzen'. Es gibt natürlich unzählige Varianten, aber das sind nach meiner Erfahrung die wichtigsten Ansätze. Auch hier 'macht der Ton die Musik'. Die Art und Weise Ihrer Fragestellung darf nicht an die Inquisition erinnern, oder an ein Verhör. Auch als Führungskraft sollten Sie es anstreben, aus einer asymmetrischen Kommunikationssituation (Sie haben das Fragerecht, der andere ist antwortpflichtig – wie in einer mündlichen Prüfung) eine annähernd symmetrische zu machen; dann dienen Fragen und Antworten der Klärung oder Auseinandersetzung auf Augenhöhe. Also vermeiden Sie einen Befehlstone und variieren Sie Ihre Formulierungen. Wenn Sie Ihre Fragen dann noch metakommunikativ einkleiden, werden sie auch sozialverträglicher. Oft ist es hilfreich, für die Antwort ausreichend Zeit zu geben; dann ist möglicherweise Ihr Expertentum weniger beängstigend für die andere Seite, zum Beispiel bei einem Kundenerstkontakt.

Eine Frage zu stellen ist meist eine Riesenchance, aus ganz verschiedenen Gründen. Sie treiben in diesem Moment den Prozess voran, Sie bestimmen die Richtung; also lohnt es sich immer, wenigstens kurz überlegt zu haben, welches Erkenntnisinteresse Sie leitet.

In der Literatur finden Sie viele verschiedene Fragearten und auch Beispiele dazu. Ich will mich hier auf ein grundlegendes Prinzip von Fragen konzentrieren und Ihnen am Beispiel von **geschlossenen** und **offenen Fragen** zeigen, worauf man achten sollte. Wenn Sie jemanden fragen: "Finden Sie die neue Parkregelung gut oder schlecht?" bekommen Sie wahrscheinlich die Antwort "Gut!", oder vielleicht auch "Schlecht!". Welche Information haben Sie jetzt erhalten? – genau, überhaupt keine! Sie erfahren keine Begründung, Sie wissen auch nicht, wie jemand an dieses Problem herangeht. Aber wenn Sie fragen: "Wie finden Sie die neue Parkregelung?" – wird Ihnen

höchstwahrscheinlich die andere Seite mit deutlich mehr als einem Wort eine Antwort servieren.

Wenn Sie selbst **befragt werden**, haben Sie ebenfalls Möglichkeiten und Chancen, einen Prozess zu beeinflussen, Richtungsänderungen einzuleiten und damit neue Themenfelder anzusteuern. Selbstverständlich sollten Sie in Ihrem eigenen Interesse antworten und sinnvoll reagieren. Vor allem aber sollten Sie nicht zu schnell reagieren – dafür gibt es keine Punkte, sondern nur für zufriedenstellende Antworten. Ob das hinkommt, erkennen Sie, wenn Sie Ihr Gegenüber beobachten und ihm gut zuhören. Prüfen Sie auch, ob Sie überhaupt antwortpflichtig sind; darf Ihnen eine andere Person so auf den Zahn fühlen? Natürlich gibt es dann noch Fragen, die Sie auf keinen Fall beantworten sollten. Sie kennen das aus Fernsehkrimis, dass niemand sich selbst belasten muss. Aber es gibt auch wirklich unfaire Fragen, die Sie zurückweisen müssen. Von großer Bedeutung ist, dass Sie den **Fragekern identifizieren**, den Sie anschließend bearbeiten. Oft bekommen Sie über den Wortlaut der Frage hinaus weitere Informationen – sprecherisch, motorisch, atmen, Körperhaltung -, die Sie in Ihrer Antwort mit verarbeiten und damit den weiteren Verlauf mitbestimmen.

14 Argumentieren können

Das Herz auf der Zunge tragen – kommt Ihnen das bekannt vor? Genau so funktioniert Argumentieren aber nicht! Es soll also nicht so ablaufen, dass Sie in einem Gespräch blitzartig mit den Dingen loslegen, die Ihnen gerade in den Sinn kommen. Das Ziel besteht darin, **gedankliche Schritte möglichst effektiv zu organisieren**, und zwar für Ihre Gesprächspartner. Hier geht es darum, andere Menschen von Ihrer Position zu überzeugen; sich gegenseitig zu erzählen, was Sie am Wochenende unternommen haben, oder wie es den Kindern geht, ist nicht das Thema. Für anspruchsvolle gedankliche Arbeit portionieren Sie Zusammenhänge oder Inhalte, überdehnen die Schritte keinesfalls, was man an überschaubaren Konstruktionen erkennen kann. Im Grunde genommen nehmen Sie andere Personen an der Hand und gehen mit Ihnen zusammen durch schwieriges Gelände, immer mit einem Auge darauf, was Ihre Begleiter leisten können an Verstehen und Mitsprechen. Es sind aber keine hilflosen oder Ihnen unterlegenen Begleiter, sondern alle kommunizieren auf Augenhöhe – für Führungskräfte nicht immer einfach.

Unverzichtbar und leitende Vorstellung dabei ist die Prüfung der Frage: Was sind **Argumente für die anderen**? Für mich ist es selbstverständlich, dass ich einen Fahrradhelm trage, also fände ich es gut, wenn auch alle anderen so was benutzen. Aber ob das meine Gesprächsrunde ebenfalls befürwortet? Es könnte ja sein, dass der bessere Schutz bei Unfällen für andere Menschen überhaupt kein Argument ist, weil die persönliche Freiheit für sie wichtiger ist? Da sie aber kleine Kinder haben, wäre die Vorbildfunktion der Erwachsenen möglicherweise ein besseres Argument.

Die Konsequenz kann nur heißen: Welche Hinweise bekomme ich im Verlauf des Gespräches, was weiß ich von meinen Gesprächspartnern, was für sie möglicherweise Gründe sind, so zu denken wie ich? Ich liefere also der anderen Seite gedankliches

Material, was ihr Zustimmung ermöglicht. Das können zum Beispiel Vorteile sein, die sie entdecken, oder Sichtweisen, die neu und attraktiv sind.

Wenn Sie diesen Punkt nicht beachten, gleichen Sie einem Angler, der Forellen mit nach Hause bringen möchte. Zuerst muss er seinen Angelhaken mit einem Köder bestücken. Dazu überlegt er: Was schmeckt mir richtig gut, wobei läuft mir schon bei der Vorstellung das Wasser im Mund zusammen? Die Antwort ist für ihn völlig klar: Sahnebonbons! Konsequenterweise speißt er ein Sahnebonbon auf und beginnt zu angeln. Was passiert? – Überhaupt nichts! – Und warum nicht? – Sie ahnen es: **Der Köder muss dem Fisch schmecken, und nicht dem Angler!**

Entscheidend ist, dass ich nicht jemandem klarmache, was er oder sie zu denken hat, sondern dass ich durch geschickte Anordnung meiner Denkschritte und die Auswahl der Argumente (im vermuteten Sinn des Gegenübers) Mit-Denken ermögliche. Im Idealfall kann ich damit meine Partner überzeugen und ihre Zustimmung erreichen. Ich möchte diese Zusammenhänge mit drei Beispielen illustrieren.

Beispiel 1

Stellen Sie sich vor, ich beginne ein Seminar mit dem Satz: *"Ich bekomme von allen Anwesenden noch 300 €."* – Und schon habe ich in einer Zehntelsekunde den Widerstand der Teilnehmenden aktiviert! Deren Zentralsystem läuft auf Hochtouren, um sich gegen mich zu wehren, die Alarmleuchten flackern, die Atemfrequenz wird beschleunigt, der Muskeltonus verändert sich, alle Zeichen stehen auf Sturm. – Und dann komme ich mit meinem zweiten Satz: *"Ja, wissen Sie, das mit dem Honorar hat diesmal nicht so richtig geklappt, das gab es Schwierigkeiten."* – Wen soll das jetzt interessieren? Die meisten hören diese Äußerung noch nicht einmal, weil sie damit beschäftigt sind, sich gegen mich zu wehren und Widerstand aufzubauen. Außerdem ist das nicht ihr Problem, wenn ich mit dem Veranstalter nicht klarkomme. Es folgt der dritte Satz: *"Bevor wir anfangen, muss ich mit Ihnen noch etwas Organisatorisches besprechen."* – Dieser Satz ist inhaltlich und sprachlich korrekt, aber an dieser Stelle wirklich blödsinnig. Was soll damit erreicht werden? Er wird vermutlich kaum noch wahrgenommen, und damit ist mein kompletter Redebeitrag unsinnig und verloren.

Beispiel 2

Der einzige Fehler in dieser Argumentation wäre gewesen: die Reihenfolge der drei Teile stimmt nicht. Hören Sie sich jetzt die veränderte Fassung an: *"Bevor wir starten, hab' ich noch was Organisatorisches."* Das ist typisch für den Anfang von Veranstaltungen, es gibt immer irgendetwas Organisatorisches mitzuteilen. Niemand wird beschuldigt, hat einen Fehler gemacht, nichts Schlimmes ist passiert, alle können also unbefangen weiter zuhören, sie müssen sich nicht gegen mich wehren. Es folgt der zweite Satz: *"Der Veranstalter kann jetzt doch kein Honorar bezahlen, das Seminar soll aber trotzdem stattfinden."* – Jetzt werden Sie als Teilnehmer ganz aufmerksam, sie merken, dass da irgendwas nicht stimmt. Aber Sie müssen sich immer noch nicht gegen mich wehren, ich attackiere Sie nicht. Vielleicht ahnen Sie etwas, aber es bleibt bei einer reinen Hypothesenbildung, Sie haben keine Hinweise darauf, wie es weitergeht – also: zuhören! So, und dann folgt der dritte und letzte Satz: *"Aus diesem Grund habe ich die Bitte, dass jeder von Ihnen 300 € an mich bezahlt."* – Jetzt können Sie mit mir streiten, wie es weitergeht. Akzeptieren Sie ohne Widerstand? Versuchen Sie mich runterzuhandeln? Einige werden vielleicht Ratenzahlung ins Spiel bringen, vielleicht stehen einige auf und gehen, oder sie fragen, ob sie mit Karte zahlen können, oder ob sie die Summe überweisen sollen. Egal wie es ausgeht, ich kriege Sie dazu, dass Sie mir zuhören, bis ich meinen wichtigsten Satz geäußert habe. Und dann setzen wir uns auseinander. Noch ein Beispiel?

Beispiel 3

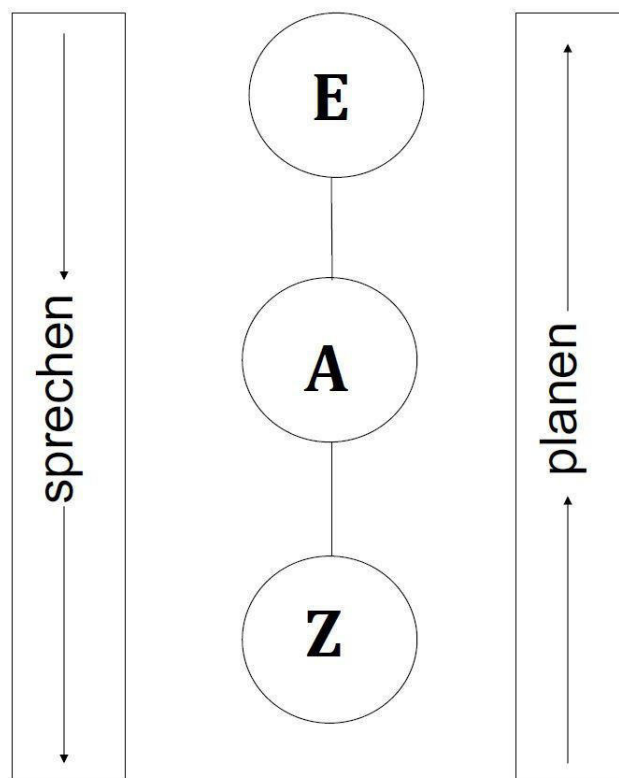
"Sie sitzen doch jetzt hier, um mit mir an dem Thema 'Gesprächsführung' zu arbeiten." – Dazu kann man als Seminarteilnehmer nur sagen: Ja – und?

"Sie haben gemerkt, das ist ein Thema, das nicht ganz einfach ist und wozu man viel Zeit braucht." Und wieder kann man eigentlich nur sagen: Ja, stimmt - und? Sie können nicht erkennen, wo ich hinwill, aber ich trete Ihnen nicht zu nahe; Sie versuchen mir zu folgen, wird ja schon irgendeinen Sinn haben, was ich da von mir gebe.

"Deshalb schlage ich Ihnen vor: wir arbeiten heute ohne Pause bis 24 Uhr." Und jetzt können Sie mir zustimmen, meine Idee rundweg ablehnen, oder Sie streiten mit mir: bis 24 Uhr ist ok, aber mehr Pausen / bis 22 Uhr reicht auch / Ich muss zuerst zuhause anrufen usw.

Ich denke, Sie erkennen das System, wie Sie **in drei Schritten vorgehen**. Mit dem ersten Schritt fallen Sie eben nicht mit der Tür ins Haus, sondern Sie knüpfen an etwas anderes an, beziehen sich auf die Situation, stellen sozialen Kontakt her. Mit dem zweiten Schritt liefern Sie gedankliches Material, von dem Sie glauben, dass es für die Gegenseite akzeptabel ist. Und mit dem dritten Schritt binden Sie gewissermaßen den Sack zu. Es gibt dabei keine Erfolgsgarantie, aber es gibt eine hohe Wahrscheinlichkeit, dass Sie bis zum Schluss gehört werden und die andere Seite sich mit Ihren Argumenten auseinandersetzt.

Das Besondere an dieser Vorgehensweise besteht darin, dass Sie Ihr argumentatives Vorgehen **vom Ende her planen**, also zuerst den sogenannten Ziel- oder Zwecksatz überlegen: Was soll der andere tun? Tun heißt auch mental handeln, also meint Ihr Appell: Tu das! oder: Lass das! Denke so! Glaube nicht! Sei überzeugt von... etc. Dann formulieren Sie Ihr Argument, anschließend klären Sie die Frage: Wie starte ich? – und dann stellen Sie das Ganze auf die Füße und sprechen Ihren Beitrag. In der folgenden Graphik sehen Sie das Ganze noch einmal.



Ähnlich funktionieren **rhetorische Figuren** – um die handelt es sich nämlich – wenn Sie mehr als ein Argument vorbringen wollen. Von diesen Figuren gibt es eine ganze Menge, die Sie sich bei Interesse in der Literatur ansehen können. Ich will an dieser Stelle eine Figur vorführen, die Sie eigentlich alle kennen müssten:

Ich möchte etwas sagen zu der Diskussion um Studiengebühren.

Auf der einen Seite muss man zugeben: Studiengebühren würden für viele Studierende eine Belastung darstellen.

Auf der anderen Seite könnte man aber mit diesen Beträgen die Situation der Lehre an vielen Universitäten verbessern.

Hinzu kommt: Studiengebühren würden sehr disziplinierend wirken, das Studium in der vorgesehenen Zeit auch durchzuführen.

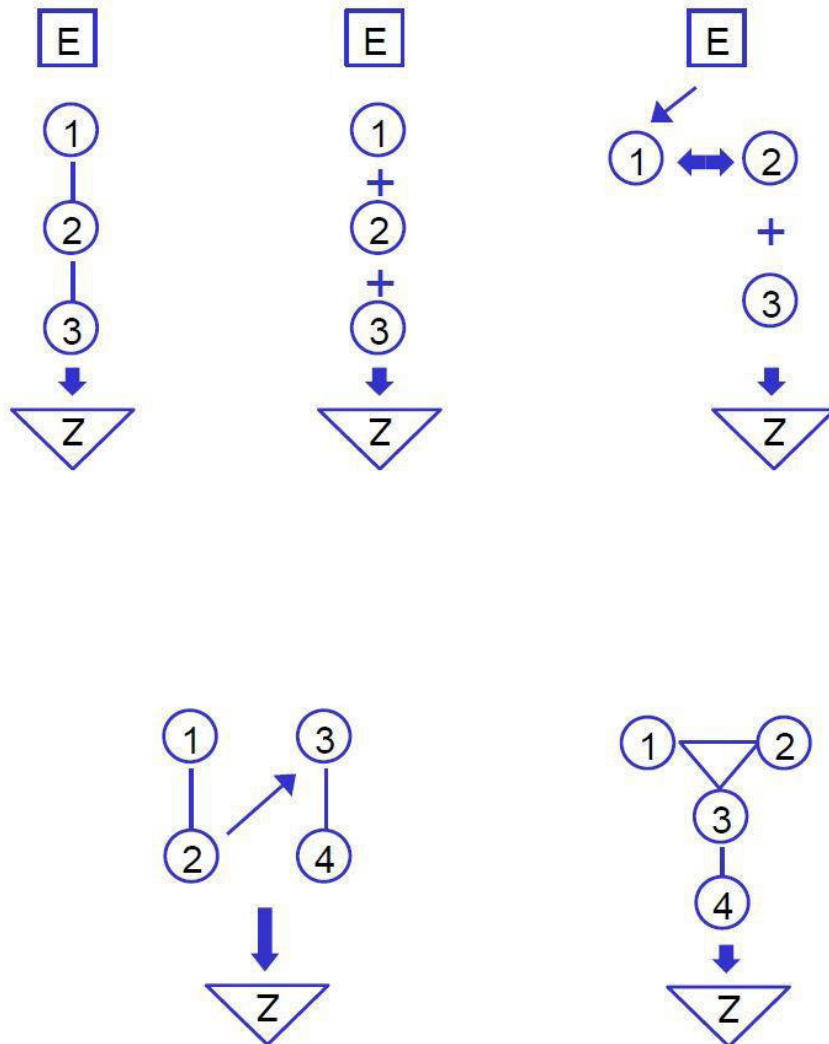
Aus diesen Gründen sollten wir uns für ein intelligentes Modell von Studiengebühren einsetzen.

Es handelt sich um eine **Dialexe**, die Sie wahrscheinlich schon in der Schule bei einem 'dialektischen Besinnungsaufsatz' kennengelernt haben.

Sie starten mit einem Hinweis, wozu Sie etwas sagen wollen. Es folgt ein Punkt, den man fairerweise einräumen muss. Außerdem kommt die Gegenseite garantiert mit dieser Sache, es ist also besser, wenn Sie diesen Punkt zuerst bringen. Dabei können Sie ihn möglichst sachlich und neutral oder vielleicht auch klein halten, eventuell sogar seine Wirkung ein bisschen reduzieren. Anschließend gehen Sie rüber auf die 'eigene' Seite und bringen für Ihre Position zwei Argumente, was sie natürlich stärker macht. Und dann bringen Sie Ihren Zwecksatz mit dem Appell, der klarmacht, wovon Sie andere Menschen überzeugen wollen.

Die folgende Graphik zeigt Ihnen fünf dieser rhetorischen Figuren.

Argumentationsfiguren



Einstieg:

Herleitung, Themennennung, Bezug herstellen, ankündigen, Kontakt aufnehmen
= "Wozu rede ich?"

Mittelteil:

Begründungen liefern, Überzeugungsarbeit leisten, etwa:
Problem – denkbare Lösungen – der beste Weg!

Zwecksatz:

Zuspitzung, Pointierung, Appell, Frage, Vorschlag, Schlussfolgerung
wichtig: appellativer Charakter

Ich fasse zusammen: Menschen lassen sich nicht gern sagen, was sie zu tun und zu denken haben. Wer das versucht, stößt sofort auf Widerstand. Aus diesem Grund kann es nur darum gehen, eine andere Person mit Argumenten zu überzeugen. Dazu versuche ich herauszufinden, worauf er oder sie wohl ansprechen wird. Mein gedankliches Material organisiere ich dann in genau geplanten Denkschritten, um nicht vorzeitig Widerstand zu provozieren. Im letzten Schritt formuliere ich meinen Appell.

Ein Nebeneffekt, wenn Sie diese Form von Argumentieren so oft wie möglich üben, besteht darin: Sie können schneller und besser erkennen, was gerade jemand mit Ihnen versucht. Argumentiert er überhaupt? Versucht er Sie zu überreden anstatt Sie zu überzeugen? Wie gut sind die Gründe, die er Ihnen liefert? Welche Hinweise erhalten Sie dadurch? Mit anderen Worten: Sie werden rezeptiv und produktiv immer besser.

15 Nicht nur Kopf, sondern auch Herz

Wenn jemand richtig gut argumentieren kann, klar, auf den Punkt, nachvollziehbar, ist das mit Sicherheit eine hohe Qualität. Ich möchte aber auf einen weiteren Zusammenhang hinweisen, den man nicht aus dem Auge verlieren darf. Ausschließlich 'glasklare' Argumente reichen nicht aus für eine gehaltvolle Kommunikation. Menschen möchten, dass man mit ihnen spricht. Es gibt also nicht nur eine Sache, über die gestritten wird, sondern es wird auch eine **Beziehung etabliert**. Selbst in schwierigen Situationen, in denen man möglichst auf der Sachebene bleibt, um Ruhe hineinzubekommen, arbeiten die Beteiligten weiter an ihrer Beziehung. Hier hat der erste Schritt, mit dem Sie Kontakt aufnehmen oder ankündigen, worum es gleich gehen soll, eine hohe Bedeutung. Hinzu kommt Ihre Wahrnehmung, die Ihnen zeigt: hier sitzt zwar ein Meinungsgegner, aber Sie sind nicht von Feinden umzingelt.

Diese Überlegungen können die Einsicht vermitteln, dass nicht alle Beteiligten Freunde werden müssen; aber es wäre gut, wenn die Gesprächspartner sich respektieren und akzeptieren. Dies gilt ganz besonders für emotional anstrengende oder belastete Situationen. Viele Menschen fühlen sich in Meetings oder Besprechungen oder in der Frage-Antwort-Phase nach Präsentationen sehr angestrengt, unter Stress. Dies können Sie daran erkennen, dass Fragen oder Gegenmeinungen häufig sehr schroff und unfreundlich klingen, was selten so gemeint ist. Hier hilft es allen Beteiligten, wenn Gesprächspartner im ersten Schritt sachlich, vielleicht sogar zugewandt bleiben und ihr argumentatives Vorgehen ohrenfreundlich und beziehungsorientiert gestalten können.

16 **Völlig unterschätzt: Schweigen**

Schweigen ist ein Kommunikationsmittel wie Sprache, Lautstärke, Tempo, allerdings ein sehr machtvolles. Bewusst eingesetzt als Gestaltungsmittel bedeutet es nicht, dass Sie nichts zu sagen haben, sondern bringt Ihnen große Vorteile in allen Bereichen der mündlichen Kommunikation. Wer bewusst Pausen setzt, sie also in einem bestimmten Moment haben will, verschafft sich selbst Ruhepunkte – und Ihr Gegenüber hat die Chance, Sie noch besser zu verstehen. Dabei kommt es darauf an, dass Ihnen Schweigen nicht einfach so passiert, sondern dass Sie es absichtsvoll einsetzen; **"operatives Schweigen"** ist der Fachbegriff dafür.

Von vielen Menschen wird Schweigen in der direkten Kommunikation als unangenehm empfunden, ist sogar angstbesetzt. Viele Menschen versuchen es auch gar nicht, und noch dramatischer: es kommt in ihrem Katalog von kommunikativen Verhaltensweisen nicht vor. Es lohnt sich aber, auch über diese Teilkompetenz zu verfügen.

Wann einsetzen?

- in jeder Phase eines Gespräches oder einer Rede bzw. Präsentation möglich, muss aber 'passen' - außer: Wenn Sie antwortpflichtig sind, sollten Sie auch antworten.
- zu Beginn eines Gesprächs, vor allem bei bisher nicht bekannten Partnern
Viele Menschen fühlen sich zu Beginn von Kommunikationsereignissen sehr unter Druck und wollen möglichst schnell möglichst viel loswerden. Das ist Ihre Chance: Schweigen Sie gezielt, Sie erfahren wahrscheinlich jetzt schon einen großen Teil der 'gegnerischen' Vorbereitung.

- nach einer Ihrer sehr gut gesetzten Fragen
Erfahrungsgemäß gerät die Gegenseite unter Zugzwang, wenn Sie nach Ihrer Frage schweigen – also nicht noch einmal die Frage erläutern, keine Zusatzfragen stellen, 'einfach' nichts tun, aber zuhören! Sehr effektiv!
- bevor Sie auf eine Frage antworten
Sie haben einige Sekunden – mehr brauchen Sie nicht -, um sich zu konzentrieren, wichtig und weniger wichtig zu unterscheiden, eine Argumentationslinie vor Ihrem 'inneren Auge' entstehen zu lassen.

Was ist zu beachten?

- auch in den Schweigephasen Kontakt halten durch Blick, Körperhaltung – aber erkennbar nachdenken
- nicht übertreiben - Im Deutschen liegt die sogenannte "Peinlichkeitsgrenze" bei nur wenigen Sekunden, in anderen Sprachen / Kulturen / Ländern kann das ganz anders sein.
- mit eigener mentaler Aktivität füllen - Von Bedeutung ist ein 'aktives' Schweigen: Sie sind hochkonzentriert und denken nach, planen Ihr weiteres Vorgehen, antizipieren die nächsten Schritte der anderen Seite.
- den richtigen Moment erwischen – Dies ist deshalb wichtig, weil Sie mit Schweigen auch etwas sagen; beispielsweise wird der Inhalt dessen, was Sie unmittelbar vorher gesagt haben, deutlich verstärkt.

Schweigen nutzt also allen Beteiligten. Es ermöglicht Reflexion, nimmt oft Druck weg, kann aber auch Druck aufbauen. In diesen Phasen ist eine Überprüfung und gegebenenfalls Neujustierung der Ausrichtung eines Gesprächs möglich. Schweigen kann im Übrigen auch die Beteiligten entlasten, wenn es etwa für alle Anwesenden in Ordnung ist, dass jeder erst einmal nachdenken muss. Man spricht in einem solchen Zusammenhang von "kooperativem Schweigen".

17 Visualisieren hilft

Der visuelle Kanal ist bei fast allen Menschen am stärksten ausgeprägt; etwas mit den Augen wahrnehmen können wir richtig gut. Dann sollten wir uns das auch in Gesprächen zunutze machen und uns nicht auf Zuhören und Sprechen beschränken. Es ist erstaunlich, wie selten bei Gesprächen mitvisualisiert wird, obwohl damit meist eine höhere Beteiligung der Gesprächspartner erreicht werden kann. Außerdem gibt es inzwischen viel Methodenwissen und auch digitale tools, die solche Aktivitäten erleichtern. Damit ist ein operatives Nachverfolgen während und nach Gesprächen einfach und doch effizient. Es kommt lediglich darauf an, relativ schnell zu arbeiten und sich auf die sogenannten **big points** zu konzentrieren.

Es ist immer ratsam, sich auf Gespräche auch **schriftlich vorzubereiten**; viele von Ihnen sind sicher daran gewöhnt. Das muss nicht immer in Form von Listen geschehen, eine Übersicht lässt sich auch als mind-map anlegen; auch die Abbildung von Themeninseln ist hilfreich, wenn etwa die Reihenfolge nicht genau geplant werden kann. Damit werden Felder benannt, die bearbeitet werden sollen und nicht vergessen werden dürfen.

Hier soll es vor allen Dingen um das **begleitende Mit-Visualisieren** gehen. Dabei werden – für alle sichtbar – während des Gesprächs auf einem Flipchart die wichtigsten Punkte fixiert. Damit wird der Gesprächsprozess deutlich gemacht, und gleichzeitig werden die wichtigsten Inhaltspunkte vor Augen geführt. Dadurch wird der stärkste Wahrnehmungskanal, über den wir verfügen, permanent 'bedient'. Der aktuelle Stand ist jederzeit für jeden sichtbar; so kann man dichter am Thema bleiben und nach vielleicht notwendigen 'Ausflügen' schneller wieder zurückkommen.

Diese Visualisierung dient gleichzeitig als **Ergebnisprotokoll** und macht die gemeinsame Leistung aller Teilnehmenden sichtbar, die damit auf ein Gruppenergebnis

verpflichtet werden. Ein solches Papier kann man leicht fotografieren, es wirkt damit viel unmittelbarer als ein Protokoll, das erst viel später versandt werden wird.

18 Notfallprogramm

Die folgenden vier Denk-Schritte (auf dem Weg zum Besprechungsraum o.ä.) stellen das absolute Minimum an taktischem Verhalten dar, wenn Sie keine Chance hatten sich vorzubereiten. Es kann Sie davor schützen, komplett überrascht und möglicherweise 'überfahren' zu werden. Eine solche Checkliste kann schnell internalisiert werden. Die Formulierungen sollen Ihnen zeigen, worum es geht – am besten formulieren Sie für sich selbst einen solchen Notfallplan mit Ihren privaten Formulierungen. Wichtig ist auch, diesen Text ständig zu überarbeiten und zu ergänzen; nur dann ist er ein Ergebnis Ihrer persönlichen Erfahrungen und passt zu Ihnen.

1. Wer sitzt da?

welche Personen, wie viele? Männer, Frauen
Alter
bekannt – unbekannt?
Experten?
Status

2. Was wollen die Teilnehmenden?

Absichten, Interessen, Ziele – schon bekannt? was zu vermuten?
verdeckt – offen
Womit ist schlimmstenfalls / bestenfalls zu rechnen?

3. Was will ich?

meine zentrale Botschaft / Was soll die Gegenseite glauben / tun ...?
Was habe ich an Material? – Daten, Fakten, (sprachliche) Bilder, Beispiele,
Argumente, Präzedenzfälle, Autoritäten

4. Wie steige ich ein?

Womit beginne ich? Warum rede ich? In welcher Rolle / Funktion?
Situation ansprechen / Zusammenhang mit Ereignissen?
gute Idee für Beginn? (warming up, small talk)

19 Und jetzt sind Sie dran!

Zu Beginn dieses E-Books habe ich Sie darauf hingewiesen, dass Sie viel Erfahrung darin haben, mit anderen Menschen Gespräche zu führen. Jetzt kann ich meinen Gedanken fortführen: auf dieser Erfahrung können Sie aufbauen und daran gehen, diese wichtige Kompetenz weiterzuentwickeln, schließlich sind Sie permanent umgeben von Übungsmöglichkeiten.

Was mich immer fasziniert hat, ist die Analogie zum Schwimmen lernen. Können Sie sich noch daran erinnern? Ich bin sicher, dass Sie nicht an Wikipedia und Google gedacht haben. Sie haben vielleicht Fragen gestellt, sich etwas zeigen lassen, andere beobachtet, eine Anweisung umgesetzt, aber vor allen Dingen wollten Sie möglichst schnell ins Wasser und loslegen. Und dann haben Sie erfahren: Schwimmen lernt man nur durch – Schwimmen. Genauso verhält es sich mit Formen von mündlicher Kommunikation, was in unserem Fall bedeutet: **Gespräche führen lernt man durch – Gespräche führen!** Also nutzen Sie jede Gelegenheit zu Ihrer persönlichen Weiterentwicklung. Lesen Sie zu diesem Thema, besuchen Sie Seminare und Kurse, beobachten Sie Menschen, die Sie gut finden. Sie werden merken, dass Sie relativ schnell größere Kompetenz und mehr Sicherheit im Erreichen Ihrer Ziele erlangen. Das wünsche ich Ihnen.

© Dr. Roland Forster
Saarbrücken, März 2021

Literatur

Wenn Sie zum Thema "**Gespräche führen**" weiterlesen möchten, kann ich Ihnen die folgenden Bücher empfehlen:

Allhoff, D.-W./ W. Allhoff: Rhetorik und Kommunikation. Regensburg 2021

Duden: Das Aussprachewörterbuch. Hg.: Dudenredaktion. Mannheim 2015

Hartmann, M. et al.: Zielgerichtet moderieren. Weinheim 2012

Kanitz, A.v./ C. Scharlau: Gesprächstechniken. Planegg 2018

Kreggenfeld, U.: Direkt im Dialog. Professionelle Gesprächsführung in Unternehmen und Organisationen. Bonn 2015

Malorny, C. / M. A. Langner: Moderationstechniken. München 2007

Seifert, J. W.: Besprechungen erfolgreich moderieren. Offenbach 2015

Checklisten

Die folgenden **Checklisten** sollen Ihnen Hilfestellung leisten bei besonderen Themen und speziellen Aufgabenstellungen.

Regeln für Gesprächsleiter und Teilnehmer

Vier Seiten - vier Ebenen - vier Ohren

Feedback-Regeln

Gesprächsleitung / Moderation

Regeln für Gesprächsleiter und Teilnehmer

zuhören

ausreden lassen

nachfragen, sich fragen lassen

direkt ansprechen

vorschlagen

kurzfassen

so begründen, dass andere es verstehen können

erklären, begründen - nicht behaupten

kooperieren, um zu klären

Feedback-Regeln beachten

Vier Seiten - vier Ebenen - vier Ohren

Dieses bekannte Modell der vier Seiten einer Nachricht wird verständlicher, wenn man "Nachricht" ersetzt durch "Äußerung eines Gesprächspartners". Mit einer solchen Äußerung werden auf vier Ebenen gleichzeitig Informationen übermittelt:

1. Sachebene

Hier geht es um Daten, Fakten, Zahlen. Wer ist beteiligt? Wie sieht die Kommunikationssituation insgesamt aus? Ist die Sache, um die es geht, klar genug?

2. Beziehungsebene

Welche Beziehung besteht zwischen den Kommunikationspartnern? Wie ist die Atmosphäre? Wie ist das Verhältnis zwischen ihnen? – distanziert, vertraut, bemerkt man Antipathie? Sympathie? Gehen die Gesprächspartner aufeinander ein? Sprechen sie tatsächlich miteinander?

3. Appellebene

Ist ein Auftrag erkennbar? Soll jemand etwas tun oder nicht tun? Soll ein Kommunikationspartner etwas glauben, nicht glauben, überzeugt sein von etwas? Wie werden die Wünsche, Forderungen, die 'Appelle' also geäußert?

4. Selbstoffenbarungsebene

Was sagt der 'Verfasser' der Nachricht über sich selbst aus? Verrät er vielleicht etwas? Wie vertreten die Teilnehmenden ihre Standpunkte? Wie klar (oder: undeutlich) werden Bedürfnisse, Gefühle ausgedrückt? Wie wird Kritik formuliert? Gibt es klare Ich-Botschaften?

Checklisten

In Fortführung dieser Theorie kann man auch von einem "Vier-Ohren-Modell" sprechen. Menschen hören auf 'unterschiedlichen' Ohren. Manchmal ist zum Beispiel das 'Appellohr' riesengroß, was bedeutet: der Betreffende hört immer heraus, dass er etwas tun oder nicht tun soll, ganz gleich, was der Gesprächspartner wirklich gemeint hat.

Feedback-Regeln

Feedback geben bedeutet, etwas mitteilen, was Sie persönlich sehen / spüren / erkennen oder zu erkennen glauben. Deshalb sollten Sie auch von der eigenen Person sprechen. Es geht also darum, was das beobachtete Verhalten bei Ihnen ausgelöst hat.

Mit Ihrem Feedback geben Sie Ihrem Gesprächspartner Informationen. Es geht nicht darum - das kann auch gar nicht funktionieren! - ihn zu erziehen, zu analysieren oder zu verändern.

Ihr Partner hat es leichter, wenn Sie ein ganz konkretes Verhalten ansprechen, das möglichst eng begrenzt ist - dann kann er besser verstehen, was Sie meinen.

Sprechen Sie den anderen durch die Formulierung Ihrer Sätze direkt an - auch mit Namensnennung, wenn das sinnvoll ist.

Wenn Sie selbst Feedback bekommen: Hören Sie ruhig zu, fragen Sie nach, wenn Sie etwas nicht oder nicht ganz verstanden haben.

Niemand braucht sich zu verteidigen.

Was Sie mit dem Feedback anfangen, das sie bekommen, entscheiden Sie allein. Überlegen Sie sich, ob Sie es verarbeiten wollen, und was Sie daraus machen.

Gesprächsleitung / Moderation

Einstieg

- präzise vorbereiten
- Alternativen andenken
- gemeinsame Ausgangsposition angeben
- Fragestellung nicht einengen

Spielregeln

- prüfen: Sollten (müssen) Spielregeln vereinbart werden?

Teilnehmer

- immer wieder (möglichst) alle Teilnehmer einbinden
- dazu teilnehmerbezogen formulieren
- Sprachniveau entsprechend den Teilnehmern wählen
- Personen direkt – namentlich – ansprechen

Störungen

- haben Vorrang!
- erkennen und ansprechen

Zusammenfassungen

- Phasen, Teilergebnisse zusammenfassen, bestätigen lassen
- damit weiterarbeiten; soviel wie möglich und sinnvoll
- visualisieren

Konsens

- zu frühen Konsens verhindern (!)
- Dissens akzeptieren
- aber nach Möglichkeit begründen (lassen)

Fragen

- häufig mit Fragen leiten
- sparsam sein mit eigenen Beiträgen

Ziele

- auf ein bestimmtes Ziel hin orientieren und das Gespräch voranbringen
- deshalb in bestimmten Abständen überprüfen: Wo stehen wir jetzt? –
Wo wollen wir hin? – Wie machen wir das?
- dazu Strukturierungsvorschläge machen
- auf den Zeitrahmen achten
- Gleichzeitigkeit unterschiedlicher Teilinhalte verhindern
- wenn Beziehungs- und Sachaspekt vermischt werden:
der Gruppe helfen, ein Problem dort zu besprechen, wo es liegt

Dr. Roland Forster berät und trainiert seit 40 Jahren zu Themen der mündlichen Kommunikation.

Schwerpunkte dabei sind Gesprächstraining und Redetraining, hinzu kommt die Beratung von Führungskräften.

Sein sprechwissenschaftlicher und pädagogischer Hintergrund und seine große Erfahrung sind die Basis für eine hohe didaktisch-methodische Kompetenz. Die Arbeit mit ihm gilt als 'sportlich' und fordernd; trotzdem loben seine Klienten seine Fähigkeit, aus jedem einzelnen ein sehr individuelles Maximum herauszuholen.

