

Geschäftliche Besprechungen

In vielen geschäftlichen Besprechungen können wir beobachten, dass nur wenige Fragen gestellt werden. Aussage folgt auf Aussage. Es gibt so gut wie keine Pausen. Die Beteiligten scheinen zu befürchten, dass Ihnen eine Frage als Nichtwissen, als Informationsdefizit ausgelegt werden könnte. Zuviel Interesse zu zeigen, könnte auch als eine Einmischung in die Angelegenheiten Anderer interpretiert werden, oder als unangemessene Neugierde. Lieber nicht fragen. Dadurch kann der Austausch von Informationen bei geschäftlichen Besprechungen ernsthaft beeinträchtigt werden. Alle Beteiligten bemühen sich nur gut auszusehen.

Zusätzlich soll alles so schnell wie nur möglich erledigt werden. Der Konsens ist: Zeit ist Geld. An meiner Schule hatte ich einen Lehrer, der darauf bestand, dass wir schneller an unser Ziel kämen, wenn wir langsamer gingen. Damals hielt ich ihn für ziemlich verrückt. Langsamer kann nicht schneller sein! Inzwischen habe ich verstanden, dass das, was er sagte, stimmt.

Die höchste Kommunikationseffizienz, die ich jemals beobachten konnte, erlebe ich regelmäßig in einem Seminar, das ich in den 80er Jahren entwickelt habe und seither regelmäßig anbiete. Es heißt „Die Zeitlupe“. Drei volle Tage lang sprechen und bewegen sich die Teilnehmer extrem langsam. Das Sprechen ist reduziert auf ein Wort pro Atemzug. Und, das können Sie mir glauben, nach zwei Tagen in Zeitlupe hat sich die Atemfrequenz drastisch reduziert.

Das führt zu mehreren Effekten, die die Effektivität der Kommunikation sehr erhöhen. Der erste ist, dass das meiste von dem, was man normalerweise sagen würde, in der Zeitlupe nie gesagt wird. Es ist nicht wichtig genug und daher den Aufwand nicht wert. Nur die wirklich wichtigen Themen kommen noch zur Sprache. Wiederholungen entfallen. Der zweite Effekt ist, dass die Sätze kurz sind. Da sehr langsam gesprochen wird, muss der Sprecher versuchen, die Aufmerksamkeit seiner Zuhörer zu halten und Schachtelsätze vermeiden. Die resultierende Einfachheit der Sprache macht das Verstehen um vieles leichter. Der Sprecher hat viel Zeit, sorgfältig zu formulieren, und die Zuhörer haben ebenso viel Zeit, das Gesagte zu verstehen. Ihre Antworten sind dann ebenso einfach und klar. In Zeitlupe werden auch die kompliziertesten und subtilsten Themen in sehr kurzer Zeit erschöpfend behandelt.

Sich auf das zu beschränken, was wirklich wichtig ist, scheint häufig nicht die Stärke derer zu sein, die an geschäftlichen Besprechungen teilnehmen. Ich habe bei solchen Besprechungen die Tendenz beobachtet, um relativ einfache Sachverhalte unnötig viele Worte zu machen. Man spricht weiter und weiter, auch wenn ein oder zwei Sätze genügt hätten, einen Standpunkt oder einen Sachverhalt klar zu machen. Statt Verständnis oder Begeisterung kommt Lan-

Anm.: Die ZEITLUPE findet bis heute einmal jährlich am Benediktushof (bei Würzburg) statt.

geweile auf. Oft müssen Treffen vertagt werden, weil die dafür vorgesehene Zeit nicht ausgereicht hat. Ich bin sicher, dass kürzere Wortmeldungen, eine vertrauensvollere Atmosphäre, die mehr Nachfragen zulässt und gelegentliche Pausen zum gemeinsamen Nachdenken viel zur Effektivität solcher Besprechungen beitragen würden.

Unsere Aufmerksamkeitsspanne ist kurz

Wenn jemand zu sprechen beginnt, ist der Zuhörer in der Regel interessiert: „Was wird er/sie sagen?“. Die Aufmerksamkeit steigt am Beginn einer Wortmeldung sprunghaft an, beginnt aber nach relativ kurzer Zeit wieder zu sinken. Wenn der Sprecher über das nötige Maß hinausgeht, verwandelt sich das anfängliche Interesse in Überdross: „Wann hört er/sie endlich auf zu reden?“



Wer zu lange spricht verliert die Aufmerksamkeit der Zuhörer

Wenn Sie einen effektiven Gesprächsbeitrag leisten wollen, halten Sie ihn kurz und klar. Hören Sie auf zu sprechen, so lange die Aufmerksamkeit der Zuhörer noch hoch ist. Wenn Sie zu lange sprechen, verlieren Ihre Zuhörer das Interesse, ganz gleich wie relevant oder interessant Ihr Beitrag ist. Die Aufmerksamkeit der Zuhörer wird wieder dorthin absinken, wo sie war, bevor Sie zu sprechen anfangen: Sie haben Power durch Dauer verschenkt.

Die Kunst der Gesprächsführung

Wer regelmäßig Gespräche zu führen hat, weiß, dass Gesprächsführung alles andere als einfach ist. Zum Glück gibt es in Gesprächen bestimmte Regeln und Gesetzmäßigkeiten, an die man sich halten kann, um ein Gespräch zu einem guten Ende zu bringen. Dieser Artikel soll einen kurzen Überblick geben über die Faktoren, die man beim Führen von Gesprächen beachten sollte.

Gesprächsplanung

Zunächst muss Klarheit darüber bestehen, was mit dem Gespräch erreicht werden soll. Bei komplexeren Gesprächen lohnt es sich, mit Bleistift und Papier vorab eine Art „Gesprächsplan“ zu erstellen. In ihm sollten die Ziele des Gesprächs klar formuliert sein. Die Ziele des Gesprächspartners sollten, soweit sie vorher bekannt sind, ebenfalls aufgelistet werden. Alle zusätzlichen Gedanken und Überlegungen, die beim Erstellen des Gesprächsplans auftauchen, sollten als Randbemerkungen gleich hinzugefügt werden. Sie können während des Gesprächs, bei dem dieser Plan dann als Leitfaden dient, hilfreich sein.

Das Setting

Auch sollte man sich überlegen, wo das Gespräch geführt werden soll. Für manche Gespräche eignet sich eine „zufällige“ Begegnung auf der Straße oder auf dem Gang bestens. Für andere, wichtigere Gespräche sollte der Ort mit Bedacht gewählt werden. Das eigene Büro schafft eine andere Atmosphäre, als das Büro des Gesprächspartners oder ein Besprechungsraum. In manchen Fällen ist ein neutraler Treffpunkt vorzuziehen, etwa ein Lokal oder ein gemeinsamer Spaziergang.

Im Büro macht es auch einen Unterschied, ob der „Einladende“ hinter sei-

nem Schreibtisch hervorkommt, um sich z.B. mit dem Anderen an einen Tisch zu setzen, oder ob er hinter dem Schreibtisch sitzen bleibt, quasi als Demonstration seiner Amtsfunktion. (Wenn der Schreibtischstuhl auch noch etwas höher ist, als der Besucherstuhl, ist die Botschaft schon klar, bevor überhaupt ein Wort gefallen ist: „Ich habe hier das Sagen!“ Solche Erniedrigungen des Gesprächspartners haben mit guter Gesprächsführung nichts zu tun.)

Die Wahl des richtigen Zeitpunktes ist ebenfalls wichtig. Am Anfang des Tages sind Menschen in einer anderen Verfassung, als abends, wenn sie müde sind und nur noch nach Hause wollen. Nach dem Essen sind alle Menschen mental deutlich weniger fit, als eine Stunde davor oder danach. In jedem Fall sollte genügend Zeit für das Gespräch eingeplant werden. Unter Zeitdruck lässt sich nur schwer ein gutes Gespräch führen.

Der Gesprächsbeginn

Gemeinsam legen die Gesprächspartner den Zeitrahmen fest, prüfen, ob alle benötigten Unterlagen vorliegen und ob vielleicht noch jemand hinzu gezogen werden soll. Ist das alles soweit in Ordnung, kann das Gespräch beginnen.

Den Anfang sollte derjenige machen, der zum Gespräch eingeladen hat, und zwar mit einem kurzen Überblick über sein Anliegen und sein angestrebtes Gesprächsziel. Danach sollte sein Gesprächspartner ebenfalls Gelegenheit haben, seine eigene Perspektive darzulegen. Während dieser Anfangsphase ist es klug, kontroverse Punkte noch nicht zu betonen. Es ist ein erstes Abstecken des Themas und der Absichten, nichts weiter. Erst danach nimmt das eigentliche Gespräch seinen Lauf.

Gesprächsführung

Im Verlauf des Gesprächs findet das statt, was wir Gesprächsführung nennen. Das Wort sagt es schon: Das Gespräch wird geführt, d.h. es nimmt die Richtung, die wir ihm geben. Es ist wie beim Reiten. Einen guten Reiter erkennt man daran, dass das Pferd dahin geht, wohin er es lenkt und nicht wohin das Pferd will. Die Schwierigkeit dabei ist, dass Gespräche häufig eine Dynamik entwickeln, die uns nicht unberührt lässt. Wenn wir auf Aussagen des Gesprächspartners emotional reagieren, verlieren wir leicht den Überblick über unsere eigentliche Absicht, sagen „spontan“ das erste, was uns passend erscheint und zerbrechen möglicherweise eine Menge Porzellan, ohne es zu wollen. Genau das zu verhindern ist die Absicht einer guten Gesprächsführung.

Gesprächsführung ist ein mentaler Prozess, d.h. sie setzt voraus, dass wir unseren Geist und unsere Emotionen während des Gesprächs sehr bewusst verwalten. Als äußeren Anhaltspunkt haben wir den anfangs besprochenen Gesprächsplan, der in schriftlicher Form vor uns auf dem Tisch liegt. Zusätzlich müssen wir in jedem Moment einen inneren „Gesprächsfaden“ verwalten, der uns nicht abhanden kommen darf, ganz gleich wie sich das Gespräch entwickelt und wie emotional es wird. Das erfordert Übung und einen hohen Grad an innerer Disziplin.

Der Schlüssel zur guten Gesprächsführung liegt in einer kleinen Pause, einem kurzen Innehalten bevor wir den Mund aufmachen. Diese Pause erfüllt zwei Funktionen. Zum einen brauchen wir diese Pause zum Zuhören. Zum anderen gibt sie uns die Zeit, die wir brauchen, um den Gesprächsfaden zu verwalten und das Gespräch auch wirklich zu „führen“ (im Gegensatz zu „laufen lassen“).

Zuhören

Dass jemand auch wirklich zuhört, merkt man an der kurzen Pause, die er macht, bevor er spricht. Wenn einer der Gesprächspartner mit dem Sprechen fertig ist, ist es der Zuhörer (wenn er wirklich zuhört) noch nicht. Wenigstens nicht sofort. Zuhören heißt, das Gesagte innerlich mit eigenen Erfahrungen, Bildern und Konzepten in Bezug zu setzen, um eigene Schlüsse daraus zu ziehen und um es im Lichte der eigenen Erfahrung zu bewerten. Dieser Prozess dauert einen Moment. Und während dieses Momentes kann man nicht schon weiter sprechen.

Wer sofort nachdem der Andere ausgesprochen hat, weiter spricht (oder dem Anderen gar ins Wort fällt), gibt dadurch zu erkennen, dass er nicht wirklich zuhört, nicht wirklich mitdenkt, sondern irgend ein Wort seines Gesprächspartners als Aufhänger für seine freien Assoziationen nutzt. Der Andere, der das merkt, wird sich unweigerlich innerlich aus dem Gespräch zurückziehen.

Die eigenen Optionen verwalten

Die kleine Pause ermöglicht uns auch, das, was wir gerade sagen wollen, nochmals kurz auf seine Tauglichkeit hin zu überprüfen. Komme ich mit dieser Aussage (mit dieser Frage) meinem Gesprächsziel näher? Oder wäre eine andere Aussage oder Frage geeigneter?

Wir haben bei jeder Aussage, die wir machen, verschiedene Optionen. Wir können auf der Sach-Ebene bleiben, wenn es dem Gespräch dient. Genauso können wir auf die Beziehungsebene wechseln, und versuchen, dort die Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass es auf der sachlichen Ebene weiter geht. Wir können uns auf Ich-Botschaften beschränken, und zum Beispiel die Aussage „Sie sehen das ganz falsch!“ durch „Ich

sehe das etwas anders“ ersetzen. Und wir können unseren Gesprächsstil ändern, wenn er nicht hilfreich zu sein scheint.

Eine kleine Pause zu machen, ist nicht immer leicht, zumal uns in der Regel schon etwas auf der Zunge liegt, was wir sagen wollen. Aber das, was uns zuerst einfällt, ist nicht immer das Beste. Besser ist es, zumindest an wichtigen Stellen des Gesprächs einen Moment innezuhalten und abzuwarten, bis uns Alternativen eingefallen sind, unter denen wir diejenige auswählen, die uns zur Erreichung unseres Gesprächsziels am besten geeignet erscheint, und erst dann zu sprechen. Die kleine Pause, die wir dafür machen müssen, ist der Ort, an dem Gesprächs-Führung stattfindet. Wer darauf los spricht, ohne die verschiedenen Optionen bewusst zu verwalten, plappert nur. Gerade bei Konfliktgesprächen ist diese kleine Pause besonders wichtig und auch besonders schwer.

Im Gespräch bleiben

Der Gesprächspartner merkt an der kleinen Pause, die der Andere immer wieder macht, dass dieser auch wirklich zuhört und mit seinen Gedanken ganz beim Gespräch ist. Dieser Eindruck wird noch verstärkt, wenn der Andere sich immer wieder auf das eben Gesagte bezieht, es in eigenen Worten wiederholt und nachfragt, ob er es auch richtig verstanden hat. Dieses aktive Zuhören motiviert den Anderen, seinerseits mit seiner Aufmerksamkeit präsent zu bleiben und sich nicht, wie es so oft geschieht, schon vor dem Ende des Gesprächs innerlich zurück zu ziehen. Genau das darf nicht geschehen. Ein gut geführtes Gespräch ist dadurch gekennzeichnet, dass beide Partner bis zum Schluss im Gespräch bleiben. Wenn sich unser Gesprächspartner innerlich zurückzieht oder resigniert, dann ist etwas schief gelaufen. Wir haben ihn verloren.

Gegenseitiger Respekt

In Gesprächen geht es immer wieder um den Austausch von Meinungen. Nun haben wir Menschen die fatale Neigung, diejenigen hoch zu schätzen, die unsere eigene Meinung teilen, und deutlich weniger von denen zu halten, die einen anderen Standpunkt vertreten. Im Spiegel eines anderen sehen wir am liebsten unser eigenes Bild. Diese sehr menschliche Eigenart führt dazu, dass wir in Gesprächen anders denkende Gesprächspartner unwillkürlich geringer schätzen, als solche, mit deren Haltung wir übereinstimmen. Wir antworten ihnen öfter mit „Ja, aber...“ (was soviel heißt wie „Nein!“), und geben ihm auf solche Weise subtil zu verstehen, dass wir seine Meinung weder teilen noch respektieren.

Wir sollten uns dabei vor Augen halten, dass der abweichenden Meinung des Anderen ebenso redliche und gewissenhafte Denkprozesse zugrunde liegen können, wie unserer eigenen. Seine Denkprozesse basieren aber auf anderen Erfahrungen, Werten und Prioritäten. Dem Anderen sind seine Werte und Prioritäten genau so wichtig, wie uns die unseren. Wir sollten uns wenigstens die Mühe machen, ihn anzuhören, um herauszufinden, was sie für ihn so wichtig macht.

Dass ein Gesprächspartner uns respektiert, merken wir daran, dass er wirklich zuhört (also gelegentlich kleine Denkpausen macht, nicht mit „Ja, aber...“ antwortet, sich auf Sach- und Ich-Aussagen beschränkt), und dass er Fragen stellt.

Fragen

In vielen Gesprächen ist mir aufgefallen, dass wenig Fragen gestellt werden. Dabei ist die Frage ein wunderbares Mittel, um dem Gesprächspartner Interesse zu signalisieren und ihn so im Gespräch zu halten. Mit einer Frage laden wir ihn ein,

uns etwas über sich zu sagen. Wenn sie ehrlich gemeint ist - und das sollte sie sein -, wird unser Gesprächspartner dieses Interesse spüren und uns etwas über sich erzählen. Und wenn wir zuhören, erfahren wir vielleicht etwas Wichtiges.

Das hört sich sehr banal an. Aber ich habe viele Gespräche erlebt, die an nicht gestellten Fragen zu scheitern drohten. Die Zwischenbemerkung des Anderen „Aus meiner Sicht sieht das ganz anders aus“ sollte uns nicht Anlass geben, die eigene Position noch weiter mit Sachargumenten zu erhärten, sondern uns zu der Frage veranlassen: „Wie denn?“ Wer nicht fragt, macht den Eindruck, am Gesprächspartner nicht wirklich interessiert zu sein. Das wird zur Folge haben, dass der andere ebenfalls aufhört, zuzuhören und sich unwillkürlich aus dem Gespräch zurückzieht. Ein gutes Gespräch ist eines, in dem Aussagen, Fragen und (Denk-)Pausen in einem ausgewogenen Verhältnis vorkommen.

Der letzte Eindruck

Das Ende eines Gesprächs ist besonders wichtig. Selbst wenn der Gesprächsverlauf sehr emotional war und unvereinbare Gegensätze zum Vorschein brachte. Der letzte Eindruck bleibt als „Nachgeschmack“ erhalten. Er wird das prägen, was der Gesprächspartner Dritten über das Gespräch berichtet. Das kann sehr wichtig sein, manchmal wichtiger als das eigentliche Gespräch. Außerdem stellt der letzte Eindruck die Weichen für das nächste Gespräch.

Wenn das Gespräch auf einer versöhnlichen, verständnisvollen Note endet, dann bleibt ein guter Eindruck erhalten, auch wenn es während des Gesprächs sehr unangenehme oder gar feindselige Momente gab. Deshalb sollte man

das Ende eines Gesprächs mit besonderer Sorgfalt gestalten. Auch ausgesprochene Feinde können nach einem kontroversen Gespräch in gegenseitigem Respekt auseinander gehen. Oder unversöhnlich entzweit. Das liegt ganz am letzten Eindruck den das Gespräch hinterlässt, also daran, wie das Ende gestaltet wurde.

Gespräche: Potenzial und Realität

Ein Gespräch kann etwas Wunderbares sein. Zwei Menschen gehen aufeinander zu und tauschen ihre Ideen, Wertvorstellungen und Wünsche aus. Unsere Sprache, mit der wir sowohl sehr handfeste als auch äußerst subtile Sachverhalte beschreiben und verstehen können, ist ein sehr feines Werkzeug und zu diesem Zweck bestens geeignet.

Wie kommt es, dass so viele Menschen Angst vor Gesprächen haben und dazu neigen, persönlichen Annäherungen anderer Menschen misstrauisch gegenüber zu stehen oder ihnen ausweichen? Vielleicht haben sie mit Gesprächen schlechte Erfahrungen gemacht. Vielleicht haben wir dieses Mittel zu oft als Waffe eingesetzt oder als Bollwerk gegen Andere, statt als Mittel der Annäherung.

Je näher man andere Menschen an sich heran lässt, desto größer wird auch die Gefahr einer Verletzung. Deshalb sollten wir bei aller möglichen Kontroverse eine prinzipielle Haltung gegenseitigen Respekts und Wohlwollens pflegen, privat ebenso wie beruflich. Nur so kann es gelingen, das Gespräch als das zu nutzen, was es ist: eine Brücke zwischen den Menschen.