

Die Kunst der Gesprächsführung

von George Pennington

Abstract:

Jeder hat schon einmal die Erfahrung gemacht, dass ein Gespräch entgleitet und in eine Richtung geht, die keiner der Gesprächspartner angestrebt hat. Am Ende ist keine der offenen Fragen geklärt, man ist frustriert und im schlimmsten Fall mit dem Gesprächspartner zerstritten. Mit einer guten Gesprächsführung kann man solche Probleme vermeiden und auch mit Personen, die eine ganz andere Meinung vertreten als man selbst, gute und konstruktive Gespräche führen. George Pennington erklärt in seinem Artikel, welche Regeln man beachten sollte, um das Gesprächsziel im Blick zu behalten und das Gespräch zu einem guten Ende zu bringen.

Bestimmt haben auch Sie schon einmal die Erfahrung gemacht, dass Ihnen ein Gespräch entgleitet und in eine Richtung geht, die weder Sie noch Ihr Gesprächspartner angestrebt hatten. Man verzettelt sich in Details, wird emotional oder redet aneinander vorbei. Am Ende ist keine der offenen Fragen geklärt, man ist frustriert und im schlimmsten Fall mit dem Gesprächspartner zerstritten.

Da gute Kommunikation in der Projektarbeit entscheidend zum Projekterfolg beiträgt, ist es hier besonders wichtig, Gespräche konstruktiv zu gestalten. Zum Glück gibt es bestimmte Gesetzmäßigkeiten und Regeln, 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 dabei 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, der während des Gesprächs als Leitfaden dient. 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. Zum Beispiel denkbare Alternativen zum Idealziel, die Grenzen denkbarer Zugeständnisse, eine Liste möglicher "Einsteiger" wie auch eventuelle Fettnäpfchen. Wenn Sie z.B. den Auftraggeber dazu bewegen wollen, die Lieferfrist um zwei Wochen zu verlängern, sollten Sie sich bereits vorher überlegen, ob Sie bestimmte Teillieferungen vorziehen können, die der Auftraggeber für seine Weiterarbeit unbedingt benötigt. Auch Warnungen an sich selber wie z.B. "Nicht aufregen!" oder "Denk bevor Du sprichst!" können Sie im Leitfaden notieren. Auf diesen Leitfaden sollten Sie während des Gesprächs gelegentlich einen Blick werfen.

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. 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 seinem Schreibtisch hervorkommt, um sich z.B. mit dem anderen an einen anderen Tisch zu setzen, oder ob er hinter dem Schreibtisch 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 Zeitpunkts 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 deutlich weniger dynamisch, 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 das Gespräch initiiert 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 heißt, das Gespräch nimmt die Richtung, die wir ihm geben wollen. Es ist wie beim Reiten: Einen guten Reiter erkennt man daran, dass das Pferd dahin geht, wohin es der Reiter lenkt und nicht umgekehrt. 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 sollte eine gute Gesprächsführung verhindern.

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 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.

Sollte während des Gesprächs dennoch einmal der Faden verloren gehen oder Nebensächliches zu sehr in den Vordergrund rücken, so hilft ein Blick auf den anfangs erstellten Leitfaden, wieder ins Konstruktive zu kommen.

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").

Wenn man z.B. im Gesprächsverlauf unvorbereitet mit Planänderungen im Projekt konfrontiert wird, wirft einen das leicht "aus der Bahn". Eine kurze Denkpause kann helfen, spontane Überreaktionen zu verhindern.

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 seine eigenen 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 weiter spricht, nachdem der andere ausgesprochen hat (oder ihm 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 (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 z.B. 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. Wir sollten lieber, zumindest an wichtigen Stellen des Gesprächs, einen Moment abwarten, bis wir unter wenigstens drei verschiedenen Optionen diejenige ausgewählt haben, die uns zur Erreichung unseres Gesprächsziels am besten geeignet erscheint – und erst dann sprechen. Die kleine Pause, die wir dafür machen müssen, ist der Ort, an dem Gesprächs-Führung stattfindet. Wer darauf los spricht, ohne seine 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 sein Gegenüber 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 Gesprächspartner, seinerseits aufmerksam 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 einer innerlich zurückzieht oder resigniert, dann ist etwas schief gelaufen. Es sei denn, das Gespräch war von Anfang an als eine Art "Hinrichtung" geplant. Aber von solchen "Gesprächen" spreche ich hier nicht.

Gegenseitiger Respekt

Neben Absprachen und Übereinkünften, die einvernehmlich getroffen und gelegentlich nachjustiert werden müssen, geht es in Gesprächen immer wieder um den Austausch von Meinungen. Nun haben wir Menschen die 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 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 ihnen auf solche Weise subtil zu verstehen, dass wir ihre Meinung weder teilen noch respektieren.

Man sollte sich dabei vor Augen halten, dass der abweichenden Meinung des Gesprächspartners ebenso redliche und gewissenhafte Denkprozesse zugrunde liegen können, wie der eigenen. Die Denkprozesse des anderen basieren aber auf anderen Werten und Prioritäten, als unsere eigenen. 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.

Wer nicht bereit ist, seinen Gesprächspartner bzw. dessen Meinungen und Absichten mit prinzipiellem Respekt zu begegnen, ist denkbar unqualifiziert, ein Gespräch mit ihm zu führen. Was tun wir, wenn wir von unserem Gegenüber Geringschätzung spüren? Wir ziehen uns innerlich aus dem Gespräch zurück, machen keine konstruktiven Vorschläge mehr, mauern, verweigern uns einer Lösung. Das ist eine ganz

natürliche Maßnahme zum Erhalt unserer Selbstachtung. Unser Gegenüber tut das auch, wenn er spürt, dass wir seine Sicht der Dinge nicht gelten lassen. Deswegen ist das Prinzip der gleichen Augenhöhe oberstes Gebot. Nur unter dieser Voraussetzung können Gespräche gelingen.

Dass der 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 wenige Fragen gestellt werden. Dabei ist die Frage ein wunderbares Mittel, um dem Gegenüber Interesse zu signalisieren – und ihn so im Gespräch zu halten. Mit einer Frage laden wir den anderen 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 unseres Gesprächspartners "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 anderen nicht interessiert zu sein. Das wird zur Folge haben, dass dieser ebenfalls aufhört zuzuhören und sich innerlich aus dem Gespräch zurückzieht.

Wenn sich der Auftraggeber z.B. wirklich für die Gründe der Verzögerung interessiert und der Auftragnehmer nachfragt, welche Folgen die verspätete Lieferung beim Auftraggeber hat, kann dies die Basis für eine gemeinsame Suche nach einer für beide Seiten akzeptablen Lösung sein.

Ein gutes Gespräch ist eines, in dem Aussagen, Fragen und (Denk-)Pausen in einem ausgewogenen Verhältnis vorkommen. Um sich dafür zu sensibilisieren kann es hilfreich sein, ein Gespräch auf die in Bild 1 gezeigte Weise mitzuschreiben. Ausrufezeichen, Fragezeichen und Punkte stehen hier für Aussagen, Fragen bzw. (Denk-)Pausen.

A	?	!!	!	!!	!!!!	!		
B	...?	...!	!...?	...!		?	...	

Bild 1: Den Gesprächsverlauf dokumentieren.

In diesem Beispiel sieht man, dass A weder zuhört noch Fragen stellt (also letztlich an dem, was B sagt bzw. sagen könnte, kein Interesse hat), während B sich durchaus überlegt, was er sagt und fragt.

Der letzte Eindruck

Das Ende eines Gesprächs ist besonders wichtig. Selbst wenn der Gesprächsverlauf sehr emotional war und unvereinbare Gegensätze zum Vorschein brachte – es ist vor allem der letzte Eindruck, der die Erinnerung prägt. Wenn das Ende des Gesprächs eine versöhnliche, verständnisvolle Note bekommt, dann bleibt ein guter Eindruck erhalten, auch wenn es während des Gesprächs sehr unangenehme oder gar feindselige Momente gab.

Der letzte Eindruck 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. Deshalb sollte man das Ende eines Gesprächs mit besonderer Sorgfalt gestalten.

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 persönlichen Annäherungen anderer eher misstrauisch gegenüber stehen oder ihnen ausweichen? Vielleicht kommt es daher, dass sie mit Gesprächen schlechte Erfahrungen gemacht haben. Vielleicht haben wir dieses Mittel zu oft als Waffe eingesetzt, als Bollwerk, statt als Mittel der Annäherung.

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

George Pennington ist Lehrbeauftragter der ZfU-International Business School (Thalwil, CH).

Dort bietet er Gesprächsführungstrainings an: www.zfu.ch