

Gespräche aktiv gestalten

Um die eigenen Ziele möglichst umfassend durchzusetzen, empfiehlt es sich, im Gespräch aktiv und steuernd präsent zu sein. Hierfür können Sie eine Reihe von Gesprächstechniken gezielt einsetzen.

Im folgenden Kapitel erfahren Sie,

- wie Sie durch Zuhören Einfluss nehmen,
- wie Paraphrasierung die Verständigung sichert,
- was eine klare Kommunikation ausmacht,
- wie Sie Informationslücken durch Fragen schließen,
- was zu einer überzeugenden Argumentation gehört,
- welche Vorteile persönliche Formulierungen bringen und
- wie Sie Gespräche durch Metakommunikation steuern.

Einfluss nehmen durch Zuhören

Oft wird das aktive Gestalten und Führen von Gesprächen mit Reden gleichgesetzt. Das ist falsch. Eines der wichtigsten und effektivsten Gestaltungsmittel im Gespräch ist das Zuhören.

Die Vorteile aufmerksamen Zuhörens

Aufmerksames, intensives, verstehendes Zuhören ist ein Mittel, das gleich auf mehreren Ebenen Wirkung zeigt und das Gespräch beeinflusst.

Wertschätzung signalisieren

Aufmerksames Zuhören signalisiert Ihrem Gegenüber, dass Sie ihn und seine Sicht der Dinge ernst nehmen und sich mit seinen Inhalten wirklich auseinandersetzen. Sie drücken ohne Worte damit aus: „Das, was Sie sagen, ist mir wichtig.“ Aufmerksames Zuhören ist deshalb eine Form von deutlicher Wertschätzung. Dieses Signal hat einen positiven Einfluss auf die Beziehung der Gesprächspartner.

Wenn Sie selbst ernsthaft und aufmerksam zuhören, hat auch Ihr Gesprächspartner eine höhere Bereitschaft, sich mit Ihrer Sicht der Dinge und mit Ihren Argumenten auseinander zu setzen, also Ihnen zuzuhören.

Zielgerichtet argumentieren

Es ist mittlerweile kein Geheimnis mehr, dass man eine Person verstehen muss, um sie zu überzeugen. Sie müssen wissen: Was ist ihr wichtig? Was denkt sie? Was hindert sie, bestimmte Dinge zu tun oder zu lassen? Auf diese Weise lassen

sich Argumente finden, die dem anderen zugänglich sind. Menschen werden mit Argumenten überzeugt, die für sie relevant und einsichtig sind. Personen mit unterschiedlicher Art zu denken, zu werten und zu entscheiden sprechen auf unterschiedliche Argumente an. Beim Zuhören bekommen Sie ein Gefühl dafür, wie der andere denkt und wo Sie argumentativ anknüpfen können. Sie bekommen Material für eine auf Ihr Gegenüber ausgerichtete Argumentation.

Die Urteilsfähigkeit verbessern

Nur durch Zuhören können Sie Dinge erfahren, die Sie noch nicht wussten oder bisher anders gesehen haben. Nutzen Sie die Möglichkeit, um neue Perspektiven auf eine Sache zu erlangen und Ihren eigenen Horizont zu erweitern. Um Probleme sachgerecht zu lösen, müssen die Umstände und Ursachen klar sein. Das Zuhören ermöglicht Ihnen, Ihre eigene Sichtweise zu hinterfragen und Ihre Thesen zu überprüfen. Dabei ist es beim Zuhören erst einmal völlig irrelevant, ob Sie der gleichen Meinung sind wie der andere oder nicht; es ist vielmehr eine Möglichkeit, Ihre eigenen Ansichten zu überprüfen und gegebenenfalls zu verändern. Dieses Verfahren verbessert Ihre Urteilsfähigkeit und die Qualität Ihrer Entscheidungen.

Zuhören – worauf kommt es an?

Zuhören ist eine konzentrierte Form der Zugewandtheit, bei der Sie sich voll auf die Person und das, was sie ausdrücken möchte, einlassen.

Sich auf den anderen konzentrieren

Es mag sein, dass Sie zuhören und nebenbei andere Tätigkeiten verrichten können, aber Ihr Gesprächspartner wird nicht das Gefühl haben, dass Sie ihm wirklich zuhören. Wenn Sie dem anderen also Ihre Wertschätzung signalisieren möchten, sollten Sie nicht nebenher E-Mails abfragen, Akten sortieren oder aus dem Fenster schauen. Zudem entgehen Ihnen eventuell wichtige Informationen, die Sie über die Körpersprache des anderen erfahren (mehr dazu im Kapitel „Der Körper redet mit“). Konzentriertes Zuhören ist so nicht zuletzt auch eine Frage der Qualitätssicherung und Effizienz.

Signale des Zuhörens zeigen

Signale des Zuhörens zeigen sich bei konzentriertem Zuhören meist von selbst, z.B. durch eine offene Körperhaltung, Nicken, zustimmende oder verstehende Laute wie „hm“, „ja“, „aha“ und vor allem regelmäßigen Blickkontakt. Dass Sie zuhören, zeigt sich auch, indem Sie das Gesagte z.B. noch einmal in eigene Worte fassen (dazu mehr im nächsten Abschnitt) und durch gezieltes Nachfragen.

Das Gespräch verschieben

Wer unter Zeitdruck steht, sollte kein Pseudo-Gespräch führen, also so tun, als hörte er zu und setzte sich mit der Frage auseinander, während er in Wirklichkeit innerlich ganz woanders ist. Merken Sie, dass Sie sich nicht auf die Person oder das Gespräch konzentrieren können, weil Ihnen zu viele andere Dinge durch den Kopf gehen oder die Zeit drängt,

dann treffen Sie eine Entscheidung. Wenn es sich um ein wichtiges Thema handelt, dann vereinbaren Sie einen günstigeren Zeitpunkt. Sagen Sie beispielsweise: „Das Thema ist mir einfach zu wichtig, ich würde gerne mit weniger Zeitdruck darüber sprechen. Können wir einen anderen Termin vereinbaren?“

Verständigung sichern durch Paraphrasierung

Die Paraphrase ist ein Mittel, das man vor allem aus technischen, militärischen und aus therapeutischen Zusammenhängen kennt. Man fasst dabei mit eigenen Worten zusammen, was man von der Äußerung des anderen verstanden hat. Dabei muss nichts hinzugefügt, nichts kommentiert und auch nichts erweitert werden. Es wird einfach das wiedergegeben, was man gerade gehört hat. Beim Militär z.B. ist das der Befehl, bei einer Kunden-Hotline die Störungsbeschreibung des Kunden.

In beruflichen Gesprächen ist die Paraphrase als Gestaltungsmittel selbstverständlich keine Wiederholung von Befehlen. Sie fassen vielmehr mit eigenen Worten zusammen, was Sie bisher wahrgenommen haben.

Beispiel: In eigene Worte fassen



„Wir haben vor, die Marketing-Abteilung personell aufstocken ...“
Paraphrase: „Sie wollen im Marketing zusätzliche Mitarbeiter einstellen.“

Die Paraphrase ist, wie das aufmerksame Zuhören, eher eine nicht oder nur wenig lenkende Form der aktiven Gesprächsgestaltung.

Die Vorteile der Paraphrase

Ähnlich wie das aufmerksame Zuhören signalisiert die Paraphrase Aufmerksamkeit und Wertschätzung, sie geht jedoch in ihrer Wirkung und ihren Anwendungsmöglichkeiten weit darüber hinaus.

Verständnis sichern

Indem Sie wiedergeben, was Sie verstanden haben, können beide Seiten überprüfen, ob das Verständnis gelungen ist. Ihr Gegenüber merkt, ob er alle wesentlichen Aspekte genannt hat, ob die Gewichtung stimmt, ob vielleicht etwas falsch übergekommen ist. Als Mittel der Verständnissicherung ist die Paraphrase unschlagbar und in professionellen Gesprächen unverzichtbar. Kommunikation ist ein störanfälliger Prozess und häufig leben wir in der Illusion, wir hätten den anderen verstanden. Erst Stunden, Tage oder sogar Wochen später offenbart sich, dass dies eben nicht der Fall war. Die Paraphrase ist ein einfaches, ökonomisches Mittel, das eigene Verständnis zu überprüfen.

Beispiel: Die Hauptaussage herausfiltern



„Also, ich finde sowieso, dass das alles viel zu lange dauert an der Uni. Die verbringen da Jahre ihres Lebens und wenn sie dann in die Firmen kommen, haben sie nur Theorie im Kopf. Von der Praxis haben die doch keinen Schimmer.“

Paraphrase: „Sie meinen, dass die Ausbildungszeiten an den Universitäten zu lang und die Ausbildung zu praxisfern ist.“

Die Beziehung gestalten

Zu paraphrasieren, was jemand anderes gesagt hat, ist ein Akt der Zuwendung. Es ist ein sehr deutliches Signal dafür, dass Sie sich ernsthaft mit der Sicht Ihres Gegenübers auseinandersetzen, und damit ein Signal der Wertschätzung. Dies hat eine positive Auswirkung auf die Beziehung. Umgekehrt strahlt diese Wertschätzung auf Sie zurück. Wenn Sie sich mit Ihrem Gesprächspartner auseinandersetzen, ist dessen Bereitschaft, sich auch auf Ihre Sichtweise einzulassen, deutlich größer.

Das Gespräch versachlichen

Wenn Sie sehr emotionale Gesprächsbeiträge ruhig und sachlich paraphrasieren und dabei auch Verständnis für die Gefühle des Gesprächspartners signalisieren, machen Sie durch die Paraphrase deutlich: „Ich verstehe Sie.“ Durch dieses Signal des Verstehens wirken Sie beruhigend auf die andere Person ein. Sie erkennt, dass Sie das Wesentliche verstanden haben und sie nicht noch deutlicher werden muss. So gesehen ist die Paraphrase auch ein Mittel, um zu verhindern, dass die Situation verbal und emotional eskaliert.

Beispiel: Auf Inhalt und Emotion reagieren



„Das ist ja wohl eine Unverschämtheit. Erst sagt er, er liefert am 13., nichts kommt, ich rufe am 14. an, er sagt, es ist unterwegs, am 15. ist immer noch nichts da. Das ist doch ein Saftladen. Und wir stehen hier und können nicht weitermachen.“

Paraphrase: „Aha, er hat also mehrmals Liefertermine genannt, die dann nicht eingehalten wurden, und jetzt verzögert sich auch bei Ihnen alles. Ja, das ist sehr ärgerlich.“

Zeit geben und Zeit gewinnen

Die Paraphrase ermöglicht es Ihrem Gegenüber, den eigenen Standpunkt noch einmal zu überprüfen, zu ergänzen oder zu korrigieren. Andererseits können Sie die Paraphrase auch nutzen, um selbst Zeit zu gewinnen und zu überlegen, wie Sie jetzt weiter handeln wollen.

Den anderen zum Reden bringen

Wer sich ein möglichst realistisches Bild einer Situation machen möchte, muss möglichst umfassende Informationen bekommen. Wenn Sie im Gespräch paraphrasieren ohne zu kommentieren oder weiterzufragen, ist dies eine Form, den Gesprächsball zurückzuwerfen. Der andere wird mit großer Wahrscheinlichkeit weitererzählen und Informationen liefern, die Sie bei einer gründlichen Situationsanalyse und der eigenen Argumentation unterstützen.

Beispiel: Informationen sammeln



Pfeil: „Also wir sind im Moment personell total eng. Und der Meier will jetzt auch, dass wir seine Gurte in den Test nehmen.“

Bohr (Paraphrase): „Hm, der Meier will jetzt auch seine Testreihen durchziehen.“

Pfeil: „Ja, der hat gemailt, dass er am Montag soweit ist und dann ...“

Das Gesprächsergebnis festhalten

Sie können die Paraphrase gegen Ende eines Gespräches nutzen, um die erarbeiteten Ergebnisse zusammenzufassen. So können Sie Ihr Verständnis des Ergebnisses mit der ande-

ren Seite abgleichen und Korrekturen vornehmen, wenn dabei Missverständnisse oder Unklarheiten deutlich werden.

Beispiel: Was zu tun ist



Paraphrase: „Sie überprüfen also die Daten und geben mir bis Donnerstag Bescheid. Ich kümmere mich in der Zwischenzeit um Meier und die Freigabe.“ Reaktion: „Ja, aber Donnerstag wird das vor 15.00 Uhr nichts werden. Vorher sind wir noch mit den Vertrieblern zugange.“

Paraphrasieren – worauf kommt es an?

Es ist nicht ganz einfach, die Paraphrase zu nutzen, wenn man sonst eher direktiv, also stärker lenkend oder argumentierend an Gesprächen beteiligt ist. Sie setzt dem Gesprächspartner gegenüber nämlich eine Haltung des Verstehens voraus: Sie möchten wissen und verstehen, was der andere zu sagen hat.

So paraphrasieren Sie

Sie haben verschiedene Möglichkeiten:

- Sie geben mit eigenen Worten wieder, was Sie verstanden haben.
- Sie fassen einen längeren Beitrag des anderen zusammen.
- Sie wiederholen einfach nur einzelne Worte oder Satzteile, die Ihr Gesprächspartner gesagt hat.
- Sie wiederholen die Kernaussage und fassen zusätzlich das Gefühl in Worte, das Sie herausgehört haben.

Paraphrasetechnik einüben

Die Praxis zeigt, dass man üben muss, die Paraphrase angemessen und gesprächsfördernd anzuwenden. Üben können Sie dabei auch durchaus im privaten Rahmen, mit Kindern, Freunden, Nachbarn. Nehmen Sie sich einfach vor, wenn jemand mit einem Erzählbedürfnis oder einem Problem zu Ihnen kommt, nicht direkt zu argumentieren, eigene Erlebnisse zu schildern oder mit Fragen einzugreifen. Setzen Sie stattdessen die Paraphrase ein. Manchmal reicht es auch, nur einzelne Worte oder Satzteile zu wiederholen, um so den Gesprächsball wieder zurückzuwerfen. Die andere Person wird – ohne groß darüber nachzudenken – genau an dieser Stelle weiter erzählen.

Beispiel: Den Gesprächsball zurückwerfen



Bernd: „Die Situation ist ziemlich verfahren. Jetzt hat der Schmidt auch noch angekündigt, dass er sich nach was anderem umschaut.“

Sabine: „Hm, der Schmidt auch.“

Bernd: „Ja, gerade bei ihm kann ich das überhaupt nicht verstehen. Wir haben so viel Energie in dieses Projekt investiert ...“

Paraphrase gezielt, aber dezent einsetzen

Wenn Sie die Paraphrase allerdings permanent und aufdringlich benutzen, wird der andere sich nicht ernst genommen fühlen.

Papageienhaftes Nachsprechen ist nicht Paraphrasieren. Paraphrasieren ist Teil einer verstehenden, einführenden Haltung dem anderen gegenüber, die ihn ermuntert, weiterzusprechen, mehr zu diesem Thema zu sagen.