Gespräche führen – Kooperatives Verhalten

| Dipl.-Psych. Thomas Eckardt

Um in einem Gespräch erfolgreich eine Position zu vertreten – egal ob im beruflichen oder privaten Bereich – sind sachlich logische und stringente Argumentationsstrategien notwendig. Diese werden Schritt für Schritt aufgebaut. Zunächst werden Argumente gesammelt, die schließlich schlüssig strukturiert werden. Im zweiten Teil unserer Serie zum Thema „Gespräche führen" zeigen wir Ihnen, wie der Gesprächspartner mit kooperativem Gesprächsverhalten Souveränität, Überblick, Gelassenheit, Fairness und Verständnis auch gegenüber „Gegnern" ausstrahlen kann.

Von vielen Gesprächspartnern haben wir den Eindruck, dass sie nicht zuhören, uns nicht ernst nehmen. Grund für einen solchen Eindruck ist, dass diese Gesprächspartner andere oft unterbrechen. Selbst wenn sie ihr Gegenüber ausreden lassen, beginnen sie oft danach mit Sätzen wie: „Aber bedenken Sie doch …" oder „Sie müssen dabei berücksichtigen …" Sie beschäftigen sich offensichtlich nicht mit dem, was ihr Partner in das Gespräch eingebracht hat. Eilfertig wollen sie ihre eigenen Argumente und Erfahrungen einbringen.
Dieser Eindruck kann falsch sein. Der Gesprächspartner kann blitzartig einen Gedanken verstanden haben und will ihn weiterspinnen oder bewerten, eventuell eine Alternative aufzeigen. Wir fühlen uns überfahren und unterstellen ihm, er höre nicht zu, oder schlimmer: er sei nur an seiner eigenen Meinung interessiert.

Aktives Zuhören

Der Gesprächspartner kann diesem Eindruck mit der Technik des „Aktiven Zuhörens" begegnen. Aktives Zuhören heißt nicht nur, den Partner ausreden zu lassen, sondern ihm durch nonverbale Signale (Nicken) oder verbale Signale (Ja … interessant …) zu bestätigen, dass wir das aufnehmen, was er sagt.
Aktives Zuhören heißt darüber hinaus, das Gesagte kurz dem Sinn nach zu wiederholen.
Bei dieser Art Antwort weiß der erste Diskussionspartner, dass der andere wirklich hingehört hat und sich mit seiner Meinung auseinandersetzt. Dies stärkt den Eindruck von wechselseitiger Fairness und Respekt vor anderen Meinungen. Die menschliche Akzeptanz steigt, die Atmosphäre ist weniger gereizt und eher kooperativ.
Durch Aktives Zuhören kann auch der Kerngedanke eines Beitrags, der verschwommen formuliert war, für alle Gesprächsteilnehmer kurz zusammengefasst werden.
Aus einer (möglicherweise unbeabsichtigt) aggressiven Bemerkung lässt sich durch die Paraphrase der Zündstoff herausfiltern. In Diskussionen, bei denen es thematisch etwas durcheinander geht, kann man klarstellen, auf welchen Beitrag und auf wen man sich in seiner Antwort beziehen will.
Aktives Zuhören ist ein Instrument, das konstruktiv und kooperativ in Gesprächen wirkt.

Erstreben Sie einen Konsens

Viele Gespräche dienen dazu, eine gemeinsame Lösung zu finden, oder eine Entscheidung zu treffen, die von allen getragen wird. Eine Lösung, mit der alle einverstanden sind, ist immer besser als eine Mehrheitsentscheidung. Die Wahrscheinlichkeit, dass die Entscheidung umgesetzt und von allen weitergetragen wird, ist umso größer, je mehr Teilnehmer des Gesprächs ihr zugestimmt haben. Oft kommt Einigung im echten Sinne von Einigkeit aller nicht zustande, weil Nachgeben und Abrücken von einer Meinung als Schwäche empfunden werden.
Jeder möchte bestätigt werden. Keiner hört gern, seine Meinung oder Lösung sei ganz falsch. Er möchte in seiner persönlichen Substanz erhalten, möchte „konsistent" bleiben. Prüfen Sie, ob Sie Ihren Gesprächspartner inhaltlich bestätigen können, wenigstens zu einem Teil. Er folgt dann williger einer anderen Sicht der Sache.
In Verbindung mit dem Aufrechterhalten der Konsistenz des Partners kann man nach der Argumentation demonstrativ von seiner bisherigen Position zu einem Punkt oder Teilpunkt abweichen. Dies lässt sich ähnlich wie das Opfern einer Verhandlungsposition vorbereiten und steigert die Konsensbereitschaft beim Gegenüber.
Deuten sich bei sonst konträren Positionen gemeinsame Einschätzungen und Teileinigungen an, so sollten diese festgehalten und für alle hörbar gemacht werden.

NSK LABOR

ULTIMATE XL
BÜRSTENLOSER MIKROMOTOR

Dem Weltstandard einen Schritt voraus

Erleben Sie beispiellose Laufruhe und Kraft

- Geschwindigkeit: 1.000 bis 50.000 min^{-1}
- Sanftes Anlaufen mit dem 180°-Vektor-Kontrollsystem
- Drehmoment: 6 bis 8,7 Ncm (Compact & Torquemodell)
- Leicht, ergonomisches Design, minimale Geräusch- und Vibrationsentwicklung
- Sie können zwischen 2 Mikromotoren und 4 Steuergeräten wählen: Tisch-, Knie-, Turm- oder Fußsteuergerät

ULTIMATE XL Komplettset
1.490,– €*

PRESTO AQUA LUX LED

Präzision und Hochleistung

Schmierungsfreie Luftturbine mit Wasserspraykühlung und LED

- Geschwindigkeit: 320.000 min^{-1} • Individuelle Wasserspray-Optionen
- Minimale Geräusch- und Vibrationsentwicklung • Schmierungsfrei
- Einzigartiger Staubschutzmechanismus
- Nutzung des Wassers aus dem Tank sowie der Festwasserleitung möglich
- Einfaches Befüllen des Wassertanks

PRESTO AQUA LUX mit LED
1.895,– €*

PRESTO AQUA II ohne Licht
1.449,– €*

*Alle Preise zzgl. MwSt. Änderungen vorbehalten.

NSK Europe GmbH

Elly-Beinhorn-Str. 8, 65760 Eschborn, Germany
TEL : +49 (0) 61 96/77 606-0 FAX : +49 (0) 61 96/77 606-29

Powerful Partners®

Wenn jemand in seiner Zustimmung schwankt, lassen Sie ihn Bedingungen nennen, unter denen er einverstanden wäre. Können Sie diese erfüllen, ist die Zustimmung sicher. Diese Methode stammt aus der Verkaufsrhetorik.
Wenn ein Partner in einer bestimmten Lösung nur Vorteile sieht und ein anderer nur die Nachteile, verfestigen sich leicht die jeweiligen Lager. Jeder, der einen Vorschlag macht, sollte auch negative Auswirkungen betrachten. Umgekehrt sollte jeder, der einen Vorschlag kritisiert, das Positive dieser Lösung oder dieser Ansicht erwähnen. Ein Gesprächsleiter kann dies z.B. steuern. Auch die Sprache, in der ich meinen Partner anrede, ist wichtig. Wenn Konsens in einer Sache nicht voll zu erreichen ist, sollten Sie Vorschläge für Teillösungen oder Alternativen machen oder erfragen. Ein Gesprächspartner, der einen Vorschlag selbst eingebracht hat, steht eher zu diesem Vorschlag. Wenn Sie ihn weitgehend – vielleicht mit Einschränkungen – akzeptieren können, sind Sie einen Schritt weiter. Oft ist ein Thema, das zur Lösung ansteht, als Alternativfrage formuliert: „Sollen wir die Telefonanlage kaufen oder leasen?" Schnell teilen sich die Gesprächsteilnehmer in eine „Kaufen"- und eine „Leasen"-Fraktion und argumentieren gegeneinander. Sie verfolgen verschiedene Zwecke, geraten in Streit. Der Gesprächsleiter kann der Konfrontation die Spitze abbrechen, wenn er es versteht, einen Oberzweck zu konstruieren. Dieser enthält die verschiedenen Zwecke und degradiert sie gleichzeitig zu Unterzwecken. Anschließend kann ein Problemlösungsgespräch mit Abwägen der Vor- und Nachteile, Schwierigkeiten etc. geführt werden. Das Ergebnis kann eine einvernehmliche Lösung sein.

Kooperative und positive Formulierungen

Oft finden Gespräche statt, die von vornherein Konfliktstoff enthalten: Reklamationsgespräche mit Kunden, Kritik- und Leistungsbeurteilungsgespräche mit Mitarbeitern oder sonstige Verhandlungen. Gerade hier kommt es darauf an, die Atmosphäre nicht durch unterschwellige Kritik am Partner oder Negativäußerungen zu verschlechtern, sondern positiv zu halten. Aber auch in Konferenzen und Besprechungen mit weniger brisantem Inhalt helfen kooperative und positive Formulierungen, die Atmosphäre zu entspannen und Entscheidungen zu erleichtern.
Unbedacht äußern viele Gesprächsteilnehmer zu ihrem Partner: „Das haben Sie missverstanden …", „Das sehen Sie falsch …" oder „Das finde ich nicht gut". Sie machen damit den Vorwurf der Unaufmerksamkeit, fehlerhaften Denkens und des meinungsmäßigen Irrtums. Die Partner wiederum fühlen sich unter Druck gesetzt und verpflichtet, sich zu rechtfertigen.
Selten will man einen Gesprächspartner bewusst verletzen. Deswegen werden viele Urteile durch Konjunktive und abschwächende Umstandswörter entschärft: „Ich finde Ihre Idee nicht ganz so gut …, relativ negativ …, möglicherweise nicht machbar …, ich würde das nicht so sehen wollen …"
Es gibt allerdings Formulierungen, die ein Anerkennen des Partners ausdrücken, ohne die Kritik in Konjunktive packen zu müssen oder Negativ-Urteile zu entschuldigen. Durch positive und kooperative Formulierungen wird die persönliche Wertschätzung des Gesprächspartners nicht infrage gestellt, die Beziehungsebene wird gefördert.
Konfrontatives Verhalten in Diskussionen, faire dialektische und unfaire dialektische Diskussionsmethoden, Abwehrtechniken sind die Waffen für das Streitgespräch bzw. die Podiumsdiskussion, in denen die Standpunkte durch Konfrontation geklärt werden sollen. Oft werden sie vom geschulten Gegner angewendet, aber nicht angemessen beantwortet. Der Diskussionsteilnehmer muss diese Mittel kennen, um zu entscheiden, ob er sie im Gegenzug auch anwendet (was manchmal nötig ist, um Flagge zu zeigen) oder auf die kooperativen Methoden setzt, um Vertrauen in der Öffentlichkeit zu erwerben, Menschen statt das Match gewinnen.

Faire dialektische Methoden

Reihenfolge der Argumente: Eine wirksame Reihenfolge der eigenen Argumente ist: Am Anfang der Argumentation ein starkes Argument, dann mittelstarke Argumente und am Schluss wieder ein ganz starkes Argument. Wenn Sie sich mit gegnerischen Argumenten auseinandersetzen, sollten Sie zunächst diese beantworten und dann die eigenen Argumente darlegen, damit sie positiv im Gedächtnis bleiben.
Auswahl der Argumente: Alle gegnerischen Argumente werden zitiert, aber nur ein Teil davon wird beantwortet. Beispiel: „Ihre Argumente waren … Ich möchte auf die wichtigsten eingehen …" (Natürlich sind das die, die ich am leichtesten entkräften kann.)
Interpretation: Man interpretiert die gegnerischen Äußerungen und lässt sie in einem Sinn erscheinen, den der Gegner zwar nicht gemeint hat, den man mit den eigenen Argumenten aber gut beantworten kann.
Ständiges Nachfragen bedeutet, den Partner so lange zu Konkretisierungen seiner Aussage zu zwingen, bis er sich verheddert und sich eine Blöße gibt oder bis er schweigt.
Fehler aufbauschen: Ein falsches Detail in der Argumentation des Gegners wird aufgegriffen und damit der ganze Beitrag als unwichtig oder falsch gekennzeichnet.
Unwichtiges aufwerten: Ein Punkt wird aufgegriffen, den der Gegner in seiner Argumentation nicht erwähnt oder vernachlässigt hat und stellt ihn als sehr wichtig dar. Einen solch „wichtigen" Punkt außer Acht gelassen zu haben, macht den Gegner in seiner Argumentation unglaubwürdig.
Verallgemeinerung: Die gegnerische Äußerung wird pauschaliert. Ein Einzelbeispiel, das der Gegner gebracht hat, wird als allgemeingültige Aussage hingestellt. Beispiel: „Sie sprechen davon, dass unser Labor unpünktlich

liefert. Sie halten also unser Labor für unzuverlässig."

Ausnahmen anführen: Man stellt die allgemeine Aussage des Gegners mit einem Beispiel infrage, für das sie nicht zutrifft. Auch eine allgemein anerkannte Annahme trifft vielleicht im Einzelfall nicht zu. Die Argumentation des Gegners wird geschwächt. Beispiel: „Sie meinen, unser Labor liefert unpünktlich. Meinen Sie damit etwa unseren speziellen 24-Stunden-Service, unseren Eil-Service ...?"

Sokrates-Methode: Die Methode des Sokrates war, die These des Gegners zunächst als wahr anzunehmen. Dann entwickelte er Unstimmigkeiten aus der These bzw. die negativen Auswirkungen eines Vorschlags, um die These oder den Vorschlag ad absurdum zu führen.

Diese „fairen" Methoden mögen schon unfair erscheinen, aber sie beschäftigen sich noch mit den Inhalten der Diskussion und versuchen, diese anders darzustellen. Als echt unfair gelten solche Methoden, die die Person angreifen.

Unfaire dialektische Methoden

Meinungsänderung: Ein solcher Hinweis soll opportunistisches Denken unterstellen und die Seriosität der Argumentation untergraben.

Zuordnung zu unbeliebten Gruppen: Persönliche Herabsetzung wird oft versucht, indem der Diskussionspartner mit Gruppen in Verbindung gebracht wird, denen die Gesellschaft oder das Zielpublikum ablehnend gegenübersteht. Ein Hinweis, dass alle solchen pauschalen Zuordnungen unqualifiziert sind und ein schlechtes Licht auf den Aggressor selbst werfen, hilft hier oft als Gegenmaßnahme.

Bestreiten von Kompetenzen: Nicht nur die Fachkompetenz wird bestritten, sondern auch Seriosität, Ethik, Moral, Intelligenz etc. „Aus Ihren Worten geht hervor, dass Sie keine Ahnung haben ..." Mögliche Antworten hierauf sind: „Wenn Sie jetzt persönlich werden, haben Sie zur Sache sicher wenig beizutragen" oder „Soviel zur Person. Ich bin gespannt, was Sie jetzt zur Sache zu sagen haben".

Abwehrtechniken im Gespräch

Um in Diskussionen von guten Argumenten des Gegners abzulenken, greifen viele Diskutanten zu Abwehrtechniken. Im weiteren Sinn sind auch Scheinlogik, faire und unfaire Diskussionsmethoden Abwehrtechniken. Die im Folgenden dargestellten Techniken sollen jedoch regelrecht vom Gegenstand ablenken.

Infrage stellen: Der Gegner versucht vom Hauptthema abzulenken, indem er Inhalte oder Informationen infrage stellt und damit die Diskussion um deren Wahrheitsgehalt oder Gültigkeit anstößt.

Immunisieren: Der Gegner versucht sich gegen Sachargumente immun zu machen, indem er zu Legitimation heranzieht: a) ethisch hochwertige Begriffe, b) Autoritäten, unumstrittene Politiker, Philosophen, Dichter, Theologen etc. c) nicht nachprüfbare Fakten, d) allgemeine Sentenzen.

Missverstehen: Bewusstes Missverstehen und ungenaues oder falsches Zitieren von Argumenten gehört ebenfalls zu den Vernebelungstechniken.

An der Sache vorbeireden: Manche Gesprächsteilnehmer greifen zu der Methode, gar nicht auf eine Sache einzugehen, sondern fangen Streit an, schildern langatmig persönliche Erlebnisse etc. Sie setzen sich damit dem – ohnehin schon häufigen – Vorwurf des undisziplinierten Diskutierens aus, sind aber mangels inhaltlicher Informationen in der Sache nicht angreifbar und lenken erfolgreich von einer für sie unangenehmen Thematik ab. Bei diesen Verhaltensweisen unserer Diskussionspartner hilft es, das Verhalten aufzudecken und entsprechend zu qualifizieren, um unmittelbar zur Kernfrage zurückzuführen.

kontakt.

Dipl.-Psych. Thomas Eckardt & Koop.-Partner
Beratung, Training, Coaching
Bettengraben 9, 35633 Lahnau
Tel.: 0 64 41/9 60 74
E-Mail: info@eckardt-online.de
www.eckardt-online.de

ANZEIGE