

STEFANIE WIDMANN
HANS-PETER WANNEMÜLLER
PETER KEHR

Herausgegeben von Gerd K. Kamiske

DIE KUNST DES DISKUTIERENS

Zielorientiert argumentieren,
Gesprächspartner überzeugen,
Beziehungen pflegen

Pocket Power

HANSER

voneinander trennen könnte. Dies ist nach Watzlawick jedoch nicht der Fall. Der Small Talk am Anfang dient vielmehr dazu, den Kontakt untereinander herzustellen, und unbewusst prüfen wir dann, wie wir zum anderen stehen. Aber dies muss nicht über einen Small Talk stattfinden. Auch wenn man sich am Anfang einer Diskussion auf ein Thema und Ziel einigt, die Zeit plant, Rollen festlegt und mehr, wird der Kontakt untereinander gefördert, und ein guter Kontakt zueinander erleichtert das Diskutieren erheblich.

Wenn man Menschen von etwas überzeugen möchte, fordert man letztendlich von ihnen, dass sie eigene Meinungen, Überzeugungen und Grundhaltungen nachhaltig verändern. Um dies bei sich selbst zuzulassen, bedarf es eines hohen Maßes an Vertrauen zu der Person, die mich überzeugen möchte.



Beziehungen pflegen

Ist Vertrauen nicht gewährleistet, existiert auch nur der leiseste Zweifel an der Richtigkeit der anderen Meinung oder der Integrität des Diskussionspartners – fehlt es also an Vertrauen –, so wird ein nachhaltiges Überzeugen nicht möglich sein. Vertrauen entwickelt sich nicht von heute auf morgen. Aus diesem Grund ist die Pflege der Beziehung zum Gesprächspartner ein entscheidender Schlüssel zum Erfolg.

2.2 Regeln und Fertigkeiten für eine wertschätzende Kommunikation

Um die Beziehungsebene zu pflegen, um Vertrauen zu ermöglichen, ist es, neben der Transparenz über die eigenen Absichten und die Integrität in den eigenen Handlungen,

wichtig, die Kommunikation wertschätzend und partnerschaftlich zu gestalten. Dabei spielt das aktive Zuhören eine zentrale Rolle und wird deshalb auch gesondert dargestellt. Über das Zuhören hinaus sind aber auch noch Regeln und Fertigkeiten von Bedeutung, die das konkrete Kommunikationsverhalten in Diskussionen leiten sollten.

2.2.1 Aktives Zuhören

Wenn Menschen miteinander reden, so nimmt jeder von ihnen eine subjektive individuelle Perspektive ein, aus der heraus er spricht. Manchmal überschneiden sich diese Perspektiven, und je nachdem, wie groß die Schnittmenge ist, verstecken sich die Personen leichter oder schwerer.

In Diskussionen wird die Unterschiedlichkeit in den Perspektiven besonders als Herausforderung gesehen, da erwartet wird, dass der andere einen selbst versteht und meine Perspektive mit den dazugehörigen Positionen/Meinungen auch noch als richtig ansieht. Wird in der Kommunikation der Aspekt der Subjektivität nicht berücksichtigt, dann entsteht das Spiel „Wer hat recht?“. Dieses Spiel ist eines der beliebtesten Spiele zum Zeitvertreib in Meetings, allerdings wenig geeignet, um ein wirkliches Überzeugen des Gesprächspartners zu ermöglichen. Vielmehr gilt:



Jeder hat (subjektiv) recht!

Jeder Blickwinkel beleuchtet immer nur einen Teil des Ganzen (vgl. Bild 1). Dies gilt es zu akzeptieren.

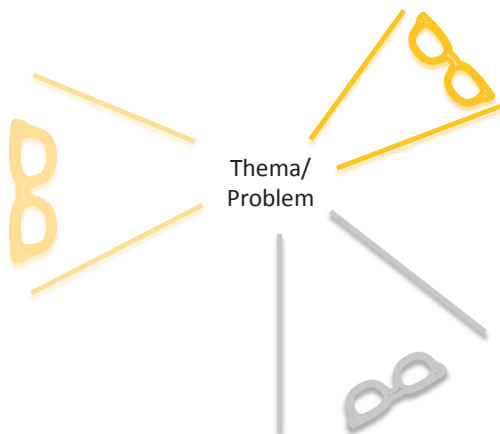


Bild 1: *Unterschiedliche Perspektiven auf ein Thema bzw. Problem*

Das Geheimnis einer erfolgreichen Diskussion liegt darin, die eigene Perspektive überzeugend darzustellen und dem anderen zu zeigen: Ich interessiere mich für dich und ich verstehe dich wirklich. Dabei ist erforderlich, die Perspektive des anderen kennenzulernen und nicht zu bewerten. Um dies alles zu erreichen, ist das aktive Zuhören eine entscheidende kommunikative Fertigkeit.



Nehmen Sie die Perspektive Ihres Gegenübers ein. Das gelingt Ihnen, wenn Sie aktiv zuhören und nicht bewerten.

Anders als beim passiven Zuhören nimmt der aktive Zuhörer am Gespräch teil, bleibt aber konsequent immer beim Thema/Inhalt des Diskussionspartners. Dies führt dazu, dass er einerseits viele Informationen über die Perspektive des Diskussionspartners erhält und andererseits Wertschätzung und Interesse an der Person zeigt. Der Diskussionspartner fühlt sich „ernst genommen“ und respektiert. Diese Art und Weise des Zuhörens erfordert viel Konzentration und Offenheit für andere Sichtweisen. Dies bedeutet, dass ein guter aktiver Zuhörer auch eine bestimmte Grundhaltung benötigt.



Grundhaltung des aktiven Zuhörers

- Diskussion wird nicht als Kampf, sondern als partnerschaftlicher Austausch interpretiert.
- Akzeptanz, dass Realität subjektiv unterschiedlich definiert wird.
- Sichtweisen werden wertfrei behandelt.
- Diskussionspartner wird grundsätzlich als wertvoll angesehen.

Treffen diese Grundhaltungen nicht zu, so ist es schwer, beim aktiven Zuhören kongruent zu sein und die Beziehungsseite der Kommunikation zu pflegen. Das aktive Zuhören setzt sich aus verschiedenen Teilfertigkeiten zusammen, die im Gespräch situationsangemessen eingesetzt werden.



Teilfertigkeiten des aktiven Zuhörens

- Ungeteilte Aufmerksamkeit zeigen
- Ermutigen zum Weiterreden
- Klärende Fragen stellen
- Paraphrasieren (sinngemäß wiederholen/zusammenfassen)
- Widersprüchliche Aussagen eindeutig gegenüberstellen

Um ein genaueres Bild von den Teilfertigkeiten zu erlangen und um zu wissen, was man mit den einzelnen Teilfertigkeiten konkret in der Diskussion/im Gespräch erreichen kann, wollen wir diese nun konkreter beschreiben.

Ungeteilte Aufmerksamkeit zeigen

Wenn wir anderen Menschen etwas erzählen, erleben es die meisten Menschen als wertschätzend, wenn der Gesprächspartner nicht nur aufmerksam ist, sondern dies auch zeigt. Gerade im Zeitalter der mobilen Medien scheint es für viele Menschen immer schwieriger zu sein, die eigene Aufmerksamkeit auf eine einzige Sache zu lenken. Bei vielen Menschen ist die geteilte Aufmerksamkeit zum Normalzustand geworden. Beim aktiven Zuhören ist es jedoch von entscheidender Wichtigkeit, dem Diskussionspartner zu signalisieren, dass man ihm seine ungeteilte Aufmerksamkeit schenkt. Dies wird durch eine zugewandte Körperhaltung und einen angemessenen Blickkontakt erreicht.

Bei der Körperhaltung ist es nicht entscheidend, wie man genau sitzt oder steht, vielmehr ist die tatsächliche Zuwendung des Körpers entscheidend. Der Blickkontakt sollte prinzipiell kontinuierlich sein. Allerdings empfinden es die meis-