

Harald Scheerer

Endlich erfolgreich miteinander sprechen

*„Lass einen Menschen erkennen,
dass Du sein Freund bist,
und Du hast keine Schwierigkeit,
ihn zu überzeugen.
Zeig ihm das Gegenteil,
und Du bist machtlos.“*

ABRAHAM LINCOLN

Harald Scheerer

Endlich erfolgreich miteinander sprechen

So klappt's auch mit
dem Partner, den Kindern,
dem Chef ...

GABAL

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-86936-241-0

Lektorat: Susanne von Ahn, Hasloh

Umschlaggestaltung: Martin Zech, Bremen | www.martinzech.de

Umschlagfoto: Michael A. Keller/Corbis

Satz und Layout: Lohse Design, Heppenheim | www.lohse-design.de

Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

Copyright © 2011 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise,
nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

www.gabal-verlag.de

Abonnieren Sie den GABAL-Newsletter unter:

newsletter@gabal-verlag.de

Inhaltsverzeichnis

1. Zunächst ein Gespräch mit Ihnen: Kleine Ursachen – große Wirkungen	7
2. Was ist partnerfreundliches Verhalten?	13
Ein neues Menschenbild	15
Die andere Meinung respektieren	18
Die Aggressionen des Urmenschen vermeiden	22
Deutlich zuhören	24
Gewinnend sprechen	42
3. Aus dem Leben gegriffen: Gesprächsbeispiele	71
Hinweise für alle folgenden Gespräche	73
Mit Kindern sprechen	74
Mit Jugendlichen sprechen	81
Mit Verwandten und Freunden sprechen	87
Mit unterschiedlichen Menschen sprechen	94
Konflikte lösen	102
4. Zusammenfassung: Warum ist fast jedes partnerfreundlich geführte Gespräch erfolgreich?	107
... weil beim Gesprächspartner positive Gefühle entstehen	109
... weil die Meinung des Gesprächspartners ernst genommen wird	111
... weil Verletzungen des Selbstwertgefühls vermieden werden	112
... weil wichtige Gespräche gut vorbereitet werden	113
... weil endlich miteinander gesprochen wird	115

1

Zunächst ein Gespräch mit Ihnen: Kleine Ursachen – große Wirkungen

*„Einsichtsvoll finden wir immer nur Menschen,
die unsere Meinung teilen.“*

FRANÇOIS LA ROCHEFOUCAULD

Der in diesem Buch vorgestellte Gesprächsablauf – „das partnerfreundliche Verhalten“ – ist Gegenstand vieler meiner Bücher. Leser dieser Bücher sind vor allem Manager im weitesten Sinne. Dieses Buch spricht aber in erster Linie Menschen in ihrem häuslichen Bereich an. Hier wiegen schwierige Gespräche doppelt schwer, denn diejenigen, die sie führen müssen, wissen oft nicht, wie sie das machen sollen, und haben Angst vor Streit und Niederlage. Diese Übertragung meiner (und nicht nur meiner) Überlegungen auf einen völlig anderen Bereich ist nur möglich, weil das partnerfreundliche Verhalten keine „Masche“ ist, mithilfe derer man den Gesprächspartner „besiegt“, sondern eine seit vielen Jahrhunderten bewährte Chance, ein Gespräch für sich positiv zu beenden, ohne dass der Partner den Gesprächsausgang als zu negativ empfindet.

Beim Verfassen dieses Buches habe ich häufig die Sachverhalte, die ich in anderen Büchern schon beschrieben hatte, mit denselben Worten geschildert, denn bessere Formulierungen fielen mir nicht ein. Ich bitte das zu entschuldigen. Ebenso habe ich passende charakteristische Beispiele übernommen.

Schreckliche Ereignisse der letzten Jahre, wie etwa der Amoklauf in Winnenden, die sicherlich auch etwas mit „Sprachlosigkeit“ zu tun hatten, haben mich darin bestärkt, dieses Buch zu schreiben.

Besonders häufig entsteht folgende Situation: In einem zunächst ganz entspannten Gespräch ärgern Sie sich plötzlich über eine Bemerkung des anderen (z. B. Ihres heranwachsenden Kindes) und greifen diesen deswegen vehement an. Oder umgekehrt: Ihr Gesprächspartner greift Sie mit einer unsachlichen Bemerkung an. Sie geraten „außer sich“ und reagieren heftig und ebenso unsachlich. Oder ein Streitgespräch (beispielsweise mit Ihrem Lebenspartner) gerät plötzlich außer Kontrolle,

weil eine böse Bemerkung auf die andere folgt; und plötzlich hat man sämtliches Porzellan zerschlagen. Eigentlich wollten Sie das gar nicht, sondern wären an einem für Sie günstigen Ausgang des Gesprächs interessiert gewesen. Nur haben Sie leider die Beherrschung verloren. Sie vergessen also in Ihrem Ärger, dass Ihnen im Grunde an einem positiven Gesprächsausgang gelegen ist. Und dieser wird durch Aggressionen sehr erschwert oder gar unmöglich gemacht.

Es gibt darüber hinaus Situationen, in denen es einem die Sprache verschlägt. Die so „verfahren“ sind, dass man mit den Betroffenen schon lange nicht mehr redet. Und es gibt Umstände, unter denen man Angst hat, zu reden, weil man die schroffe Reaktion des anderen fürchtet.

In all diesen Situationen (und noch in vielen anderen) entsteht Sprachlosigkeit. Das ist besonders schlimm, weil sich, ohne dass wir miteinander sprechen, nichts, aber auch gar nichts ändert lässt. Und Änderung verlangen gerade die angeführten Situationen und viele hier nicht aufgeführte.

Der Inhalt dieses Buches besteht nicht aus einem Haufen von „Rezepten“, sondern vermittelt Ihnen eine veränderte innere Haltung gegenüber widerstrebenden oder gar feindseligen Gesprächspartnern. Mit dieser neuen Einstellung, die der Gesprächspartner wahrnimmt, nehmen Sie fast jede Aggression aus dem Gespräch heraus und erreichen dadurch, dass Ihre (hoffentlich guten) Argumente beim Gegenüber ankommen und wirken.

Der Inhalt dieses Buches ist zeitlos und kann Ihnen Ihr ganzes Leben lang nützen. Viele der Beispiele, auf die ich im Folgenden eingehe, sind zwar auf bestimmte Personengruppen abgestellt. Sie beruhen aber alle auf den Prinzipien „partnerfreundlich“ oder „partnerfeindlich“ und sind deshalb durchaus auf jedes andere Streitgespräch übertragbar. Ich empfehle Ihnen daher, sie alle anzusehen und zu durchdenken, auch wenn das Beispiel nicht unmittelbar Ihrem Lebenskreis zugehört.

Es ist übrigens durchaus nicht nötig, dass Sie – um ein Gespräch erfolgreich zu führen – alle von mir vorgeschlagenen Möglichkeiten des partnerfreundlichen Verhaltens anwenden. Häufig genügt schon die Erkenntnis des widerstrebenden Gesprächspartners, dass seine Meinung respektiert wird (siehe nächstes Kapitel), um ihn zum Einlenken zu bringen.

Noch eines: Ich habe beim Schreiben immer wieder die Möglichkeiten durchdacht, die bei einem wichtigen Gespräch die Zuhörbereitschaft, also die Aufmerksamkeit Ihrer Gesprächspartner, beeinträchtigen könnten. Folgerichtig habe ich dann viele psychologische und rhetorische Mittel genannt, mit denen Sie das verhindern könnten. In der Folge ist letztlich quasi ein kleines Rhetorik-Lehrbuch entstanden. Ich hoffe, das stört Sie nicht.

HARALD SCHEERER



Merksatz



Beispiel



Übung

2

Was ist partnerfreundliches Verhalten?

„Das weiche Wasser zerstört den harten Stein.“

LAOTSE

Ein neues Menschenbild

Es ist eigentlich alles ganz einfach zu begreifen, denn dieses alte Sprichwort ist ein „Wahrwort“:

„Wie man in den Wald hineinruft, so schallt es heraus.“



Sie, liebe Leserin, lieber Leser, müssten nur wissen, wie Sie hineinrufen sollten, mit anderen Worten, wie Sie jemanden, der nicht so will wie Sie, dazu bringen, sich Ihrer Meinung anzuschließen oder Ihre Meinung wenigstens in Erwägung zu ziehen oder – das kommt auch vor – Ihrer Meinung zu folgen, ohne von ihr überzeugt zu sein.

„Wie“, werden Sie jetzt denken, „wenn das so einfach wäre, dann wäre es doch längst bekannt!“ Das ist – leider – nicht so. Dahinter steckt nämlich kein leicht anwendbares „Rezept“, sondern die Gewöhnung an ein neues „Menschenbild“, eine völlig neue Einstellung zu anderen Menschen. Diese Haltung war zwar schon in der Antike bekannt, wurde aber bis heute kaum überliefert.

Ich mache Sie in diesem Buch mit diesem neuen Menschenbild bekannt und werde Sie auffordern, es anzunehmen, zu verinnerlichen und jeden Ihrer Gesprächspartner in diesem neuen Licht zu sehen, um in Zukunft mit größerer Sicherheit und mit größeren Erfolgsaussichten schwierige Gespräche zu meistern.

Darüber hinaus werde ich Sie auf eventuelle „Sprech-Fehlleistungen“ hinweisen, die bei Ihnen auftreten könnten und durch die der Erfolg

eines Gesprächs gefährdet wird, weil sich der Partner (meist unbewusst) gestört fühlt. (Ganz abgesehen davon, dass ein deutlicheres und angenehmer anzuhörendes Sprechen Ihnen auch im sonstigen Leben nützen kann.) Diese Bemühungen, sich ganz auf die Interessen und das Wohlbefinden Ihres Gesprächspartners zu konzentrieren und ihm das Zuhören so angenehm und so leicht wie möglich zu machen, bezeichne ich als *partnerfreundliches Verhalten*.

Der Begriff „partnerfreundlich“ bedeutet: das, was der Gesprächspartner sagt, also seine Meinung, ernst zu nehmen, zu respektieren.

.....



Wenn Sie das Verhalten Ihres Partners in Ihrem Sinn beeinflussen wollen, was Sie ja anstreben und was Sie durch Ihr partnerfreundliches Verhalten durchaus erreichen können, dann werden Sie zunächst Ihr eigenes Verhalten ändern müssen.

Darum bitte ich Sie, sich selbst folgende Frage zu beantworten:

„Ist es Ihnen gleichgültig, ob andere Menschen Ihre Meinung, die Sie zu irgendeinem wichtigen Problem äußern, als lächerlich, unmaßgeblich, falsch oder sonst negativ empfinden und diese Meinung oder gar Sie persönlich deshalb angreifen?“

Ihre Antwort lautet mit Sicherheit: „Nein.“ Sie beanspruchen nämlich für sich das „Recht auf Meinung“, das – nicht ohne Grund – in unserem Grundgesetz verankert ist.

Wenn man Sie fragen würde, ob jeder Mensch das Recht auf (s)eine Meinung hätte, würden Sie vermutlich ohne nachzudenken mit „Ja“ antworten. Aber – Hand aufs Herz! – wenn Sie sich mit Ihrem Mann, Ihrer Frau, Ihrem Sohn, Ihrem Nachbarn oder sonst irgendeinem Menschen streiten, sind Sie dann bereit, dessen Meinung, die Ihnen überhaupt nicht gefällt, zu respektieren? Wenn Sie sich selbst gegenüber ehrlich sind, werden Sie sich vermutlich eingestehen, dass dies

nicht der Fall ist. Sie selbst erwarten jedoch in allen Lebenslagen, dass Ihre Ansicht von anderen ernst genommen wird! Ist das nicht unfair?

Noch einmal: Jeder Mensch (auch das Kind!) hat das Recht auf seine Meinung, hängt an ihr und verteidigt sie mit allen seinen Kräften. Wehe, es greift jemand diese Meinung an, macht sie schlecht, verhöhnt sie, bagatellisiert sie oder greift sogar den, der diese „abwegige“ Ansicht äußert, persönlich an! Der Streit ist unvermeidlich.

Warum das alles? Warum beschäftigen Sie sich überhaupt mit der für Sie abwegigen Meinung des Gesprächspartners? Ihre eigene Auffassung ist doch im Augenblick viel wichtiger.

Also sagen Sie doch zum Beispiel einfach: „Okay, das ist Ihre Meinung, ich bin da ganz anderer Auffassung, und zwar ...“ Jetzt haben Sie die gegnerische Meinung respektiert, sie aber abgelehnt und das Gespräch auf Ihre Meinung gelenkt, um die es Ihnen ja geht. Durch dieses Nicht-Aufgreifen und Nicht-Angreifen der gegnerischen Meinung bleibt das Gespräch weitgehend aggressionsfrei. Sie sehen, respektieren der anderen Ansicht heißt nicht, sie zu akzeptieren. Im Gegenteil, Sie müssen sie, wenn nötig, deutlich ablehnen.

Das Gegenteil von partnerfreundlich ist partnerfeindlich. Partnerfeindlich bedeutet: die Meinung des Gesprächspartners nicht zu respektieren, also ihn rücksichtslos zu unterbrechen, deutlich und aggressiv abzulehnen, gegen seine Ansicht zu argumentieren und zu polemisieren. So zu sprechen, wie es einem in den Sinn kommt, Sprecharten wie nuscheln, zu schnell sprechen, zu leise sprechen usw. nicht zu vermeiden oder zu korrigieren und dadurch das Gesagte absichtlich oder unabsichtlich für den Gesprächspartner schwer verständlich oder sogar unverständlich zu machen.

Dadurch bringen Sie ihn gegen sich auf, ganz abgesehen davon, dass Sie ihm unsympathisch werden. Er wird Ihnen kaum zuhören, sondern überlegen, wie er Sie besiegen kann.

Die andere Meinung respektieren

Ohne Zuhören läuft nichts

Wie kommt nun diese positive Wirkung des partnerfreundlichen Verhaltens im Hinblick auf den von Ihnen angestrebten Gesprächsausgang zustande? Was müssen Sie tun, um sich durch partnerfreundliches Verhalten gewaltfrei durchzusetzen? Und warum müssen Sie es tun?

Hier ist die Begründung: Es ist unbestritten, dass man einem Menschen, der sympathisch wirkt, den man gut leiden mag, den man achtet, den man für kompetent hält, lieber zuhört als jemandem, den man als „Ekel“ empfindet. Das gilt auch für kontroverse Gespräche zwischen Familienangehörigen. Und „Zuhören“ ist nun einmal die Voraussetzung für den Erfolg eines Gesprächs.

- Wenn Ihr Gesprächspartner Ihnen nicht zuhört, können Sie ihn nicht überzeugen.
- Und er hört Ihnen nicht richtig zu, wenn er Sie in der Zeit, in der Sie miteinander sprechen, als unangenehm empfindet.
- Und er empfindet Sie als unangenehm, wenn Sie sich partnerfeindlich verhalten.
- Und Sie verhalten sich partnerfeindlich, wenn Sie die Meinung Ihres Partners nicht respektieren, sie nicht ernst nehmen.
- Und Sie respektieren seine Meinung nicht, wenn Sie diese angreifen und schlechtmachen. (Nicht zu verwechseln mit ablehnen; das dürfen Sie!)

Ursachen für die fehlende „Zuhörbereitschaft“ eines Gesprächspartners (der dann, wenn er nicht zuhört, kein Partner mehr ist) können sein:

- Sie hören ihm nicht zu.
- Sie formulieren partnerfeindlich („Nimm dich mal zusammen ..., so kannst du das nicht machen ..., du lügst ..., da haben Sie mal wieder nicht nachgedacht ...“ usw.).
- Die Gesprächsatmosphäre ist aggressiv, was ja meistens der Fall ist, wenn sich ein Gesprächspartner (oder auch beide) in irgendeiner Weise partnerfeindlich verhalten.
- Sie haben auffällige Sprecharten (wie nuscheln, zu leise sprechen, zu viele „Äh“, zu viele Gesten usw.).

Positiv ausgedrückt sieht die Voraussetzung für das Erreichen Ihrer Gesprächsziele so aus:

.....

Nehmen Sie einen Menschen und seine von der Ihrigen abweichende Meinung ernst; das heißt: Respektieren Sie, dass er diese Meinung hat, und zeigen Sie ihm diesen Respekt deutlich. Dann wird er fast immer das tun, was Sie von ihm wollen.



Das ist zwar eine alte Weisheit, es sieht aber in der Anwendung leichter aus, als es ist, und das hat folgenden Grund: Es ist ungewohnt und dauert einige Zeit, bis Sie sich wirklich und endgültig dazu durchgerungen haben, einem anderen Menschen zu erlauben, das Recht auf (s)eine eigene Meinung zu besitzen, eine Auffassung, die Sie ablehnen. Das fällt einem besonders schwer bei Menschen, die einem nahestehen, z. B. bei Kindern (wo man doch glaubt, alles besser zu wissen).

Jeder von uns nimmt zwar dieses Recht, eine eigene Meinung zu haben, für sich selbst in Anspruch, und wehe, ein anderer (z. B. der Ehemann oder die Ehefrau) will uns dieses Recht und damit unsere eigene Meinung zu einem bestimmten Problem absprechen! Dann ist nicht nur unser Selbstwertgefühl verletzt, sondern wir werden ärgerlich und sogar ausfällig. Es liegt auf der Hand, dass vom Augenblick der Ver-

letzung an nicht mehr oder nicht mehr richtig zugehört wird, weil wir ganz stark mit unserem Ärger beschäftigt sind und einem so unverschämten und unsympathischen Menschen sowieso nicht zuhören wollen. (Das trifft auf uns selber wie auch auf unseren Gesprächspartner zu.) Wir wollen in diesem Augenblick unbedingt Recht behalten, also „siegen“. Damit versperren wir uns jede Möglichkeit, den Gesprächspartner für uns und unsere Auffassung (unser Gesprächsziel) zu gewinnen, denn: „*Jeder Sieg zeugt neuen Krieg!*“

Verinnerlichen Sie partnerfreundliches Verhalten

Der Leitsatz – fast eine Gesetzmäßigkeit – für ein partnerfreundliches und damit Erfolg versprechendes Gespräch heißt: die Meinung des anderen respektieren, sie ernst nehmen. Auch wenn diese Meinung Ihnen überhaupt nicht gefällt (was ja vorkommen soll!), auch wenn Sie diese für unmöglich oder gar idiotisch halten, jeder Ihrer Gesprächspartner will es nicht nur, sondern er hat auch ein Recht darauf, dass seine Meinung ernst genommen wird. Wir vergessen nur zu leicht, dass die Achtung vor der fremden Meinung eines der Grundprinzipien des demokratischen Zusammenlebens ist. Auch Sie, ich, jeder Leser dieses Buches, wir alle legen großen Wert darauf, unsere Meinung respektiert zu sehen. (Am liebsten hätten wir natürlich, dass unsere Auffassung von allen geteilt wird, das ist aber leider nur selten der Fall.)

Hier haben Sie die Richtschnur, die Sie brauchen, um sich unverrückbar klarzumachen, dass Sie in jedem Gespräch die Meinung Ihres (jungen wie auch alten) Gesprächspartners respektieren müssen. (Viele Politiker geben uns da ein schlechtes Beispiel.) Weder Ihr Verstand noch Ihr Gefühl darf Sie dazu verführen, die andere, „gegnerische“ Ansicht zu bagatellisieren, sie zu negieren, sie vom Tisch zu wischen, sie schlechtzumachen oder auch nur kritisch zu bewerten. Sie nehmen sie zur Kenntnis – und setzen Ihre (andere) Meinung dagegen. Also denken Sie immer wieder daran:



Genauso wie ich meine Meinung habe, darf auch jeder andere seine Meinung haben!



Dieses ständige Bemühen bringt Sie bald dazu, abweichende Anschauungen zu respektieren (nicht sie zu akzeptieren oder sie zu tolerieren!) und sich in Gesprächen entsprechend zu verhalten. Ich möchte es noch einmal ganz deutlich sagen: Wenn Sie diese innere Einstellung nicht nur vom Verstand her (das ist ziemlich leicht), sondern auch vom Gefühl her (das ist viel schwerer) akzeptieren, erfüllen Sie die wichtigste Voraussetzung für den Erfolg eines von Ihnen geführten Gesprächs.

Zeigen Sie Ihre neue Einstellung

Nun nützt Ihnen diese ganze neue innere Einstellung allerdings überhaupt nichts, wenn Ihr Gesprächspartner Ihre Partnerfreundlichkeit nicht bemerkt, sie nicht registriert. Also müssen Sie dafür sorgen, dass er sie bemerkt; Sie müssen ihm zeigen, dass Sie seine Meinung ernst nehmen, sie respektieren, damit er entsprechend positiv reagiert.

Wie machen Sie das? Neben dem wiederholt angesprochenen Leitsatz, die Meinung des Partners zu respektieren, haben Sie zwei weitere Möglichkeiten, ihm deutlich zu machen, dass Sie ihn als Partner ernst nehmen:

- Sie hören deutlich zu.
- Sie sprechen gewinnend.

Das sieht viel schwieriger aus, als es ist. Vieles, was diese Regeln verlangen, machen Sie sowieso, vor allem, wenn Sie sich fest vorgenommen haben, eine von Ihrer Meinung abweichende Ansicht zu respektieren.

Zunächst jedoch ein Ausflug in die Zeit unserer Urahnen: