

*Gute Gespräche entstehen, wenn Sie die „Landkarte“ Ihrer Gedankenmuster kennen, Ihren Kompass auf den Gesprächspartner einstellen und dann einen Weg finden, der beide zum Ziel führt.*

# Verbales Geben und Nehmen

Wir sprechen, wie wir denken: Zwischenmenschliche Kommunikation ist ein Spiegel innerer Muster. Nicht Wortwahl, Taktik oder Strategien sind deshalb für eine erfolgreiche Gesprächsführung entscheidend. Sondern vielmehr die richtige Einstellung sowie Fähigkeiten auf der persönlichen Ebene – so etwa Empathie, Wertschätzung und Gelassenheit.

## Die richtige Einstellung

1. **Empathie** ist ein unabdingbares Element. Es ist die Fähigkeit, sich auf seinen Gesprächspartner einzulassen und eine Situation aus dessen Perspektive wahrzunehmen. Unternehmer, die beispielsweise mit Stakeholdern im Gespräch sind, also mit Menschen, die an der Entwicklung des Unternehmens interessiert sind (Aktionäre, Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, ...), sollten bereit sein, ihre Argumente aus deren Sicht zu beleuchten, um damit den Nutzen besser in den Mittelpunkt stellen zu können. Teamkollegen, die ein Krisengespräch führen, sollten versuchen, aus der eigenen Rolle zu schlüpfen und das Problem mit den Augen des Gegenübers zu betrachten, um dadurch ein neues Verständnis der Situation zu erlangen.

**Tipp:** Machen Sie Empathie greifbar und sichtbar: Tauschen Sie im Gespräch doch einfach einmal Ihre räumliche Position, beispielsweise durch eine neue Sitzkonstellation oder den Stuhlaustausch mit Ihrem Gesprächspartner. Nehmen Sie für einige Momente wahr, wie die Situation sich von dieser Perspektive aus anfühlt. Vielleicht ändert sich mit dem äußeren Blickwinkel auch der innere Blick auf die Dinge?

2. **Wertschätzung** gegenüber Ihrem Gesprächspartner. Trennen Sie den Menschen von der Situation und differenzieren Sie bewusst zwischen der emotionalen Ebene und der Sachebene. Klar – das erfordert Ehrlichkeit: Wäre die Lösung ein guter Ansatz, wenn sie von einem anderen Kollegen käme? Würden Sie die Idee anders bewerten, wenn sie von Ihnen stammen würde? Dann springen Sie über Ihren Schatten und parken Sie für Diskussionen im beruflichen Umfeld persönliche Zu- oder Abneigungen vor der Zimmertür. In Bezug auf Ihr Gegenüber heißt das: Vielleicht hat er gerade mit persönlichen Angelegenheiten zu kämpfen und reagiert deshalb unangemessen emotional auf Ihre Frage? Vielleicht hat er eine andere Motivation, das Projekt umzusetzen, oder verfolgt andere Ziele damit? Platzieren Sie Ihre Fragen und Unsicherheiten diesbezüglich ganz offen.

**Tipp:** Sehen Sie in Ihrem Gegenüber immer einen Menschen, der das Beste tut, was ihm in



von Uta De Monte



Foto: rawpixel / unsplash

*Von Empathie bis Zielvereinbarung:  
Um Gespräche erfolgreich zu führen,  
braucht es die richtige Einstellung und  
das richtige „Handwerkszeug“.*

seiner aktuellen Situation und unter den gegebenen Umständen gerade möglich ist. Wenn sich Ihr Gesprächspartner in seinem Handeln gesehen, verstanden und geschätzt fühlt, ist er offen für Neues und bereit, zielorientiert zu agieren.

3. **Gelassenheit**, gerne gepaart mit einer Prise Humor und Selbstironie. Jawohl. Denn Kommunikation darf Spaß machen. Gesprächskreise dürfen Freude bereiten. Diskussionen dürfen locker verlaufen. Besser noch: Das sollten sie sogar. Denn Gelassenheit und eine entspannte Stimmung kurbeln das Denken so richtig an. Wandeln Sie beispielsweise Ihre Strategiesitzung in ein Kreativlabor, indem Sie auch mal Vorschläge bringen, über die Sie selbst lachen können. Sie werden sehen, wie sich die lockere Atmosphäre positiv auf Ihre Ergebnisse und die Zusammenarbeit mit den Kollegen auswirken wird. Oder Sie sperren für das nächste Meeting alle Uhren und Smartphones in den Schrank, um ohne Zeitdruck und Ablenkung an einem Thema zu arbeiten.

**Tipp:** Wenn ein bevorstehendes Gespräch oder eine Moderation Ihnen mächtig Lampenfieber bereitet: Betrachten Sie es im Kontext des

Weltgeschehens. Welche Bedeutung hat das in Bezug auf die EU-Politik oder die Erderwärmung? Natürlich, das ist provokativ – aber Sie werden spüren, wie der Leistungsdruck von Ihnen weichen darf.

## Das richtige Handwerkszeug

Neben Einstellung und persönlichen Fähigkeiten helfen auch das richtige Handwerkszeug und erprobte Techniken dabei, eine Unterhaltung, eine Diskussion oder ein Meeting erfolgreich zu führen. Wenn Sie sich nur ein paar Wirkungen bewusstmachen, können Sie bereits wichtige Hebel stellen:

**1. Sprachmodell erkennen:** Aus den Kommunikationstheorien des NLP ist das „Metamodell der Sprache“ bekannt. Es besagt, dass die Weltsicht des Sprechers mithilfe dreier Prozesse in Worte gebracht wird. Weil der Gesprächspartner auf einer anderen inneren Landkarte – seinem individuellen Erlebnisfeld – unterwegs

ist, ist es hilfreich, diese Schemata zu erkennen und damit richtig umzugehen.

- Bei der **Tilgung** fehlen Informationen, die für den Zuhörer wichtig sein könnten, etwa „Ich bin enttäuscht.“ Fragen Sie gezielt nach: „Wovon genau? Seit wann? Wie stark?“
- Bei der **Verzerrung** werden Inhalte oft in einen falschen Zusammenhang gebracht, zum Beispiel: „Der Teamkollege kann mich nicht leiden.“ Erforschen Sie die wahre Ursache: „Woher weißt du das? Was bringt dich dazu, so zu denken?“
- Bei der **Verallgemeinerung** schließt der Sprecher aus einer Erfahrung auf eine universelle Regel: „Alle Mitarbeiter sind angespannt.“ Hinterfragen Sie gezielt die Richtigkeit: „Gibt es wirklich niemanden, dem es anders geht?“

**2. Zuhören üben:** Hier treffen Empathie und Wertschätzung aufeinander. Richtig zuzuhören heißt, mit der bedingungslosen und vollen Aufmerksamkeit für den Sprechenden da zu sein. Geben Sie Ihrem Gegenüber Zeit und Raum, alles Wichtige zu sagen, was ihm auf der Zunge liegt. Im Gegenzug wird auch er bereit sein, Ihren Ideen mit offenen Ohren zu begegnen.

**3. Zirkuläre Fragen stellen:** Der Gesprächspartner wird dabei in eine andere Rolle oder eine hypothetische Situation geführt. Er erweitert damit seine Perspektive, löst sich von verkrusteten Gedankenmustern und ist bereit, mehr Informationen auszusprechen. Beispiele: „Was würde der Projektmanager dazu sagen?“ – „Was denkt wohl der Abteilungsleiter, dass Sie davon halten?“ – „Welches Problem wäre für Sie gelöst, wenn Ihr Kollege sich der Sache annehmen würde?“

**4. Bedürfnisse (an-)erkennen:** Gehen Sie davon aus, dass jede Handlung – und damit jeder verbalisierte Vorstoß – ein persönliches Ziel verfolgt, dem ein individuelles Bedürfnis zugrunde liegt. Wer im Streitgespräch das Zimmer verlässt, könnte beispielsweise unsicher, ebenso gut aber auch siegessicher sein. Er könnte damit entsprechend sein Bedürfnis nach Sicherheit oder aber nach Machtdemonstration erfüllen. Finden Sie das heraus, indem Sie elegant nach

den Motiven des Verhaltens fragen: „Ist es Ihnen jetzt wichtig, alleine zu sein?“

**5. Feedback geben:** Feedbackgespräche können sehr emotional werden. Vermeiden Sie dies von vornherein, indem Sie sich auf die Sachebene konzentrieren. Beschreiben Sie die Vorgänge ohne persönliche Wertung. Und ganz wichtig: Verwechseln Sie den Auslöser nicht mit der wahren Ursache. Gerne dürfen Sie Ihre Meinung und Gefühle äußern – aber bitte mit Bedacht: „Sie sind zu spät gekommen. Das hat in mir Wut ausgelöst.“ (anstatt: „Ich war wütend, weil Sie zu spät kamen.“) – „Sie haben meine Arbeit nicht gelobt. Daraufhin war ich demotiviert.“ (anstatt: „Sie sind daran schuld, dass ich keine Lust mehr habe.“)

**6. Zielvereinbarungen treffen:** Vor allem im beruflichen Kontext wird der Erfolg von Besprechungen daran gemessen, was am Ende umgesetzt wird. Um dies zu unterstützen, sind klare Zielvereinbarungen notwendig. Sie geben Ziele vor, ohne den Kollegen in seiner Freiheit zur Umsetzung einzuschränken. Hier eine kleine Checkliste:

- Vereinbaren Sie keine Maßnahmen – sondern Ziele.
- Diskutieren Sie Ihre Ziele nicht – sondern vereinbaren Sie sie.
- Bleiben Sie realistisch – nur was machbar ist, motiviert.
- Halten Sie Vereinbarungen schriftlich fest.
- Holen Sie in Konfliktsituationen eine dritte Person hinzu, die die Zielerreichung objektiv bewertet und Prozesse rechtzeitig optimieren könnte.

Ihre innere Landkarte und Gedankenmuster kennenzulernen, ist ein wunderbarer Prozess, der andauert, solange Sie leben. Machen Sie sich auf den Weg, Ihre Hauptstraßen, Schleichwege oder Sackgassen zu erkunden, und genießen Sie den mentalen Fortschritt, den Sie dabei durchleben. Jede Kurve, jeder Bergpass, jede Abfahrt, die Sie meistern, wird sich im Gespräch mit Ihren Mitmenschen als neues Spiegelbild zeigen. ■

---

*Uta De Monte ist systemische Beraterin und Kommunikationsexpertin mit großer Leidenschaft für NLP ([www.kommunikation-demonte.ch](http://www.kommunikation-demonte.ch)).*