

ALPHEA

DER KADERMARKT DER SCHWEIZ

EINE PUBLIKATION DER VERLAGE TAGES-ANZEIGER UND SONNTAGSZEITUNG. SAMSTAG/SONNTAG, 23./24. DEZEMBER 2000. AUFLAGE 490 514. INSERATE: TELEFON 01/248 40 10, FAX 01/248 41

Gesprächserfolge durch strukturierte Kommunikation

Überlegen antworten

Gespräche haben ihre eigene Dynamik. Nur wer sich vorbereitet, zuhört und reflektiert hat die Möglichkeit, auch mit Antworten die Gesprächsführung zu beeinflussen. Der Fragende ist nicht «allmächtig», auch wenn er im Frageprozess die Führung inne hat. Praktischen Übungen können helfen, das überlegene Antworten zu erlernen.

Von Marcus Knill (*)

«Wer fragt, führt». Diese Erkenntnis hat sich heute unter Führungskräften – vielleicht auch dank zahlreicher Seminare – vielerorts durchgesetzt. Die Vorgesetzten können selbst die verschiedenen Fragearten unterscheiden:

- Informationsfragen («Wo haben Sie den Abschluss gemacht?»);
- Alternativfragen («Wünschen Sie Rotwein oder ein Bier?»);
- Motivierungsfragen («Wie haben Sie dieses gute Resultat geschafft?»);
- oder Klärungsfragen («Was meinen Sie mit...?»).

Auch ist den meisten der Unterschied zwi-

schen einer Suggestivfrage («Sie sind doch auch der Meinung, dass...?») und einer Fangfrage geläufig («Haben Sie einen Parkplatz gefunden?». Der Personalchef möchte mit dieser Frage nicht erfahren, ob ein Parkplatz gefunden wurde, sondern ob Heinz Huber ein Auto fährt. Was die wenigsten jedoch wissen: Auch wer antwortet, kann führen. Die Kenntnis all dieser Fragearten genügt noch nicht, um beim Antworten ebenfalls zu führen. Um beim Antworten lenken zu können, bedarf es mehr.

Konzentriert zuhören

Wie bei jedem Gespräch muss vor der Befragung überlegt werden: Welches ist meine Kernbotschaft? Diese Aussage ist gleichsam der rote Faden beim Antworten. Zur Vorbereitung gehört stets die Überlegung: Was könnte gefragt werden? (Dazu www.rhetorik.ch zum Stichwort «Antizipieren»).



Marcus Knill.

Wer nicht vorgängig bedenkt,

welche Vorwürfe, welche Unterstellungen oder Behauptungen in der Luft liegen, der verliert wertvolle Denkzeit und kann böse Überraschungen erleben. Wir erwerben die Schlagfertigkeit nicht mit raschem Zurückschlagen, sondern in erster Linie dank guter Vorbereitung. Ohne konzentriertes Zuhören können wir beim Antworten nicht lenken. Während des ganzen Frageprozesses gilt es, voll und ganz zuzuhören, auf jedes einzelne Wort zu achten. Hört jemand kurzfristig weg, (vielfach wird sogar bereits während der Zuhörphase die Antwort gedanklich vorformuliert), so merkt der Befragte nicht, dass der Interviewer unter Umständen nebenbei noch Reizwörter, Begriffe oder Behauptungen unterbringt und diese Aussagen unkorrigiert stehen bleiben. Deshalb: Während der Fragende redet, dürfen wir nie in Gedanken wegsurfen.

Ferner ist es ohne 100-prozentiges Zuhören unmöglich, allfällige Behauptungen rasch zu stoppen mit Signalen wie: «Stimmt nicht!», «Im Gegenteil!», «Das habe ich nicht gesagt!», «Überhaupt nicht!», «Aber bitte!», «Sagen Sie!», «Nein!».

Nur wer überlegt, bleibt beim Antworten überlegen. Denken heisst auch: Vordenken,

Fragen klären, Fragen reflektieren, bevor geantwortet wird. Stets gilt:

- Denken – dann sprechen. Ein bekannter Spruch lautet: Vor Inbetriebnahme des Mundwerkes immer zuerst das Gehirn einschalten!
 - Ruhe bewahren.
 - Denkzeit gewinnen mit: Klärungsfragen, Differenzieren, Definieren eines Begriffes, Pausen (Warten), Paraphrasieren (Frage umschreiben), lautem Denken (Gedanken ordnen), ev. mit Wiederholungen oder Gegenfragen.
- Vor allem wenn Druck ausgeübt wird (z.B. mit Zeitdruck, erhöhtem Sprechtempo oder bei Unterbrechungen), dann lohnt sich das antizyklische Verhalten nach dem Motto «Taxifahrer, fahre langsam, ich habe es eilig!» (siehe im Stichwortverzeichnis unter www.rhetorik.ch – «antizyklisches Verhalten»).

Echt Antwort geben

Antworten heisst: Tatsächlich eine echte Antwort geben. Keine plumpen Ausweichmanöver oder billige nichtssagende Phrasen mit Quasiantworten! Wir nutzen bei den Antwortphasen unsere Chance dann, wenn wir uns nicht ablenken lassen. Wer sich durch Irritationstechniken, Provokationen oder Destabilisierungsversuchen vom roten Faden, d.h. von der eigenen Antwort, ablenken lässt, der wird vom Fragenden geführt und lenkt selbst das Gespräch nicht mehr selbst mit. Dieses Lenken – zurück zum ro-

ten Faden – muss uns zuerst einmal bewusst werden. Übrigens: Flunkerer und Personen, die nur «schön» daherreden und glauben, mit billigen Ausweichmanövern über die Runden zu kommen, die werden in der Regel rasch entlarvt. Vor allem dann, wenn wir selbst von den eigenen Antworten überzeugt sind, oder wenn die kurzen konkreten Aussagen mit einem Beispiel oder einem Bild aus dem eigenen Alltag verknüpft überzeugen.

Die echten Antworten sind dadurch viel greifbarer (begreifbarer), d.h. die Hörer erfassen die Antwort rascher. Die Wirkung der Aussage ist zudem nachhaltiger. Wer auf diese Weise antworten lernt, der nimmt das Zepter selbst in die Hand. Die Fähigkeit, auch beim Antworten zu lenken, kann mit konkreten praktischen Übungen verhältnismässig rasch erworben werden. Denn erfahrungsgemäss sind die meisten Menschen durch Familie und Schule so stark geprägt, dass sie sich bei Frageprozessen einseitig lenken lassen.

(*) Marcus Knill ist selbständiger Kommunikationsberater und Coach. Er ist Inhaber der Kommunikationsfirma Knill+Knill (www.knill.com).

Fortsetzung auf Seite 3: Interview mit Prof. Dr. Rupert Lay zum Thema «Lenken bei Provokationen».

Seite 3

Internet-Links zu den aktuellen Artikeln und die Rubrik «Schuss von der Kanzel».