Dr. Peter Boghossian
Dr. James Lindsay

Die Kunst, schwierige Gespräche zu meistern

Effektiv argumentieren, hitzige Diskussionen entschärfen und Gesprächspartner überzeugen

riva

Dr. Peter Boghossian
Dr. James Lindsay

Die Kunst, schwierige Gespräche zu meistern

Dr. Peter Boghossian
Dr. James Lindsay

Die Kunst, schwierige Gespräche zu meistern

Effektiv argumentieren, hitzige Diskussionen entschärfen und Gesprächspartner überzeugen

riva

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://d-nb.de abrufbar.

Für Fragen und Anregungen
info@rivaverlag.de

1. Auflage 2020

© 2020 by riva Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH
Nymphenburger Straße 86
D-80636 München
Tel.: 089 651285-0
Fax: 089 652096

© 2019 by Peter Boghossian und James Lindsay. Die englische Originalausgabe erschien 2019 bei Da Capo Lifelong Books, New York, New York, USA unter dem Titel *How to Have Impossible Conversations.* All rights reserved.

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Übersetzung: Dr. Kimiko Leibnitz
Redaktion: Susann Harring
Umschlaggestaltung: Catharina Aydemir
Umschlagabbildung: shutterstock.com/Evgeny Turaev, layang2 studio
Satz: Satzwerk Huber, Germering
Druck: GGP Media GmbH, Pößneck
Printed in Germany

ISBN Print 978-3-7423-1348-5
ISBN E-Book (PDF) 978-3-7453-1039-9
ISBN E-Book (EPUB, Mobi) 978-3-7453-1040-5

Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter:

www.rivaverlag.de

Beachten Sie auch unsere weiteren Verlage unter www.m-vg.de

Für unsere Familien

Inhalt

Eins	Wenn Gespräche schwierig scheinen	9
Zwei	Die sieben Grundlagen guter Gespräche	19
Drei	Anfänger: Neun Wege, wie Sie andere dazu bringen, ihre Meinung zu ändern	47
Vier	Geübte: Sieben Techniken, um Ihre Interventionen zu verbessern	91
Fünf	Fortgeschrittene: Fünf Fähigkeiten für heikle Gespräche	119
Sechs	Könner: Sechs Fähigkeiten für den Umgang mit bornierten Personen	161
Sieben	Experten: Zwei Schlüssel für Gespräche mit Ideologen	191
Acht	Fazit	217
	Danksagung	219
	Anmerkungen	221
	Bibliografie	265
	Register	285

Eins

Wenn Gespräche schwierig scheinen

In diesem Buch geht es darum, wie man effektiv mit Leuten kommuniziert, die radikal andere Überzeugungen vertreten als man selbst. Wir leben in einem zerklüfteten, polarisierten Zeitalter und reden kaum noch miteinander. Die Auswirkungen dieser Tendenz sind vielfältig und schwerwiegend; es breitet sich eine Angst aus, seine Meinung nicht mehr offen und ehrlich sagen zu dürfen, man ist unfähig, Probleme gemeinschaftlich zu lösen, und Freundschaften gehen in die Brüche.

DIE UNTERHALTUNG MIT EINEM ARSCHLOCH

Vor knapp zwanzig Jahren unterhielt sich einer der beiden Autoren dieses Buchs, Peter Boghossian, mit einer Kollegin – einer weißen Frau, die sich selbst als Liberale beschrieb (nennen wir sie SDL) – über Affirmative Action, also Maßnahmen zur Gleichstellung der Geschlechter am Arbeitsplatz. Wie es bei Gesprächen über kontroverse Themen oft der Fall ist, kochten die Emotionen schnell hoch. Werfen wir einen Blick auf die konkrete Situation:

SDL: Du bestreitest die ganze Zeit, dass sie [Affirmative Action] gerecht ist.

Boghossian: Ja, weil es auch so ist. Für wen soll sie denn bitte schön gerecht sein?

SDL: Das habe ich doch schon gesagt. Für traditionell unterprivilegierte Gruppen wie Afroamerikaner. Sie fangen nicht bei null an, sondern mit einem dicken Minus. Sie hatten nicht dieselben Chancen wie du und ich.

Boghossian: Aber warum muss man deswegen nachhelfen?

SDL: Du klingst wie eine kaputte Schallplatte. Weil sie Amerikaner sind und weil sie etwas Besseres verdienen. Du verstehst das nicht, weil du niemals in ihrer Lage warst. Du hattest eine gute Ausbildung und weißt nicht einmal ansatzweise, mit welchen Problemen sie sich täglich herumschlagen müssen.

Boghossian: Okay, nehmen wir an, du hast recht. Das glaube ich zwar nicht, aber gehen wir mal davon aus. Welche Beweise kannst du vorlegen, dass Affirmative Action tatsächlich hilft, die Benachteiligung auszugleichen?

SDL: Ich habe keine Beweise dafür. Die Maßnahme ist richtig, weil …

Boghossian: Du hast also keine Beweise. Du bist völlig von etwas überzeugt, was du nicht beweisen kannst.

SDL: Du hörst überhaupt nicht zu.

Boghossian: Doch, sehr genau sogar. Ich versuche nur herauszufinden, wieso du felsenfest von etwas überzeugt bist, das du gar nicht beweisen kannst. Glaubst du, dass Afroamerikaner mit Clarence Thomas jemanden haben, der ihre Belange besser vertreten kann? Glaubst du, dass es gut war, ihn zum Richter des Obersten Gerichtshofs zu berufen, oder wären Schwarze mit einem liberalen weißen Mann besser dran?

SDL: Du bist ein [Kraftausdruck] Idiot. Echt jetzt. Ich kann gar nicht glauben, dass du auch noch Lehrer bist.

Boghossian: Tut mir leid, dass du so denkst. Wenn du deine Überzeugungen besser verteidigen könntest, würdest du dich vielleicht nicht so sehr über jemanden ärgern, der dir ganz einfache Fragen stellt.

SDL: Was bringst du deinen Schülern bei?

Boghossian: Du bist nicht meine Schülerin. Reg dich doch nicht so auf.

SDL: Du bist ein Arschloch. Mit dir rede ich nicht mehr.

Sie hatte recht. Peter hörte nicht zu, er verdrehte ihr die Worte im Mund, und er benahm sich wie ein Arschloch. In diesem kurzen Wortwechsel fiel er ihr ins Wort und reagierte auf ihre Äußerungen mit dem Wörtchen »aber« (was

vermutlich noch der verzeihlichste Fehler war), wechselte das Thema und ging nicht auf ihre Fragen ein. Er wollte um jeden Preis gewinnen – und seine Kollegin in intellektueller Hinsicht vorzuführen –, sodass er das Gespräch ruinierte und den Weg zu künftigen produktiven Gesprächen verbaute. SDL ließ ihn stehen und beendete das Gespräch, aber sie hätte es womöglich früher beenden sollen.

Gespräche mit Personen, die völlig andere Ansichten über Religion, Politik oder Ethik haben, sind schon immer eine Herausforderung gewesen. Unter diesem Gesichtspunkt war eigentlich abzusehen, dass das Gespräch zwischen Peter und SDL holprig sein würde, aber es hätte nicht dermaßen schlecht verlaufen müssen. Es gibt gute und schlechte Arten, sich mit Leuten zu unterhalten, die völlig andere Überzeugungen haben als man selbst, und bessere Ansätze sind nicht nur theoretisch vorstellbar, sondern auch praktisch umsetzbar. Weil unser gegenwärtiges kulturelles Umfeld sehr polarisiert ist, ist es allerdings alles andere als einfach, über diese Differenzen hinweg produktive Gespräche zu führen.

Seit Peters Gespräch mit SDL vor fast zwanzig Jahren sind unsere Gesprächsräume immer weiter auseinander gebrochen, und es fällt uns zunehmend schwerer, uns mit anderen zu unterhalten, die völlig verschiedene Ansichten haben. Die Vorwürfe und Unterstellungen scheinen endlos zu sein: Liberale streiten sich mit Konservativen,[1] Gläubige mit Atheisten, Demokraten mit Republikanern (in den Vereinigten Staaten), Sekte A mit Sekte B, eine Gruppierung mit einer – oder allen – anderen und der wütende, reaktionäre oder radikale Rand mit der verwunderten und erschöpften Mitte.

Über diese und viele andere Lager hinweg haben die Menschen Probleme, miteinander zu kommunizieren. Man hat sich für eine Seite entschieden und sein Schlachtfeld abgesteckt. In diesem Bereich wissen nur wenige, wie man mit »der anderen Seite« spricht, und viele glauben, dass Andersdenkende eine existenzielle Bedrohung darstellen – und mit ihrer Präsenz das Dasein aller anderen bedroht. Und es scheint, als gäbe es weder eine Lösung noch einen Ausweg. Wir wissen nicht einmal, wie man beim Abendessen im Kreis der Familie mit Meinungsverschiedenheiten umgeht, und trotzdem geraten wir mit Bekannten und in den sozialen Medien immer wieder in hitzige Diskussionen. Viele versuchen, dieses Problem zu umgehen, indem sie heikle

Gesprächsthemen ausklammern. Das ist in Ordnung und unter bestimmten Bedingungen vielleicht auch die einzig richtige Entscheidung. Aber diese Lösung ist kein Allheilmittel, sondern bietet sich nur im Einzelfall an. Man muss auch wissen, wie man diese schwierigen – und bisweilen sogar *unmöglich* scheinenden – Gespräche führt.

WAS IST EIN SCHWIERIGES GESPRÄCH?

Wenn wir über »schwierige Gespräche« sprechen, meinen wir damit Gespräche, die aussichtslos wirken, weil die Fronten sehr verhärtet sind und der Eindruck entsteht, dass die verschiedenen Ideen, Werte, politischen Ansichten oder Weltanschauungen der beteiligten Parteien sich nicht miteinander vereinbaren lassen. Wir meinen damit keine Gespräche, die in Situationen stattfinden, in denen ein oder mehrere Teilnehmer absolut nicht bereit sind, mit Ihnen zu sprechen. Extremfälle – zum Beispiel Menschen, die gewalttätig sind oder Gewalt androhen oder die sich weigern, zu sprechen oder auch nur zuzuhören – fallen nicht darunter. Wenn sich jemand weigert, mit Ihnen zu reden, ist jeder Gesprächsversuch von vornherein zum Scheitern verurteilt. Kein Buch der Welt kann Ihnen beibringen, jemanden, der partout nicht mit Ihnen reden will, zu einer Konversation zu zwingen. Dieser Fall tritt jedoch sehr selten ein. In der Regel werden sich die meisten Leute mit Ihnen über die meisten Themen unterhalten wollen.

Obwohl produktive Diskussionen mit Menschen, die völlig andere Überzeugungen haben als man selbst, extrem schwierig sein können, sind sie nur in den allerseltensten Fällen wirklich unmöglich. Je überzeugter jemand eine bestimmte Ansicht vertritt, umso mehr will er in der Regel darüber reden. Die Schwierigkeit besteht in diesen Fällen nicht darin, dass jemand das Gespräch mit Ihnen verweigert; es ist vielmehr so, dass ein Austausch hoffnungslos scheint, weil Ihr Gegenüber nicht *mit*, sondern *zu* Ihnen spricht. In diesen Fällen erfüllen Sie die Rolle eines Gefäßes, in das er seine Ideen füllt, oder eines Gegners, der zur Rede gestellt und zur Strecke gebracht werden muss.

Die Kunst, schwierige Gespräche zu meistern zeigt Ihnen, wie man mit jedem Menschen Gespräche führen kann, der mit Ihnen reden will, auch

wenn solche Personen und Gespräche auf den ersten Blick unmöglich *scheinen*. Vielleicht ist die Person wütend, oder vielleicht sind Ihre politischen Differenzen so groß, dass eine vernünftige, höfliche Diskussion unmöglich scheint. Aber wenn jemand bereit ist, mit Ihnen zu reden – auch wenn er ein Extremist, glühender Glaubensanhänger oder überzeugter Parteianhänger ist –, wird Ihnen dieses Buch beibringen, effektiv mit solchen Zeitgenossen zu kommunizieren.

Natürlich ist es einfacher, nicht mit Leuten zu diskutieren, die andere Ansichten vertreten als man selbst, aber es ist nicht immer möglich, ihnen aus dem Weg zu gehen. Vielleicht sucht jemand das Gespräch mit Ihnen; vielleicht geraten Sie mit Freunden oder Familienangehörigen in eine Diskussion über Religion oder Politik; oder vielleicht finden Sie ein Thema schlichtweg zu wichtig, um es zu ignorieren. Wenn Sie sich in einer solchen Situation wiederfinden, ist es auf jeden Fall besser zu wissen, wie man mit ihr umgeht. Dieses Buch zeigt Ihnen, wie Sie solche Gespräche meistern, auch wenn sich die Gemüter erhitzen. Es wird Ihnen Handlungsmöglichkeiten aufzeigen.

WARUM SOLLTE MAN SCHWIERIGE GESPRÄCHE FÜHREN?

Die Kunst, schwierige Gespräche zu führen handelt im Grunde davon, wie man sich mit Personen unterhält, die andere Überzeugungen haben. Was andere glauben, ist wichtig, und was Sie glauben, ist ebenfalls wichtig. Wenn Sie glauben, dass es kalt ist, werden Sie einen Mantel anziehen wollen, weil Sie glauben, dass Ihnen dadurch wärmer wird. Dasselbe gilt für moralische und politische Überzeugungen. Wenn Sie glauben, dass Zuwanderer unsere Jobs stehlen und unsere Mitbürger(innen) vergewaltigen und ermorden, werden Sie bei der nächsten Wahl mit größerer Wahrscheinlichkeit für jemanden stimmen, der verspricht, die Grenzen zu schließen und Sie zu beschützen (und wenn Sie glauben, dass Ihre politischen Gegner genau das Gegenteil im Sinn haben und die Grenzen öffnen wollen, wird das Ihre Wahlentscheidung nur festigen). Wenn Sie glauben, dass Faschisten darauf warten, die Regierungsgewalt an sich zu reißen, werden Sie mit größerer Wahrscheinlichkeit

die Appelle all jener unterstützen, die zu Gewalt aufrufen, um es »den Nazis mal so richtig zu zeigen«. Überzeugungen sind wichtig, weil sie unsere Handlungsgrundlage bilden – ganz gleich, ob diese Überzeugungen wahr sind oder nicht (und es ist deutlich einfacher, im Unrecht zu sein als im Recht.)

Überzeugungen lassen sich ändern, und es gibt gute und schlechte Methoden, wie man dies bewerkstelligt. Gespräche sind eine gute Methode. Druck ist eine schlechte Methode, und die Gründe hierfür müssen wohl nicht explizit genannt werden – abgesehen davon ist er auch schlichtweg uneffektiv. Auch wenn es für manch einen schwer vorstellbar ist: Menschen ändern ihre Überzeugungen nie, weil sie von jemandem geohrfeigt werden, der sie hasst. In fast allen Fällen ist es *am besten*, Überzeugungen in einem offenen Gespräch zu thematisieren. Das liegt daran, weil man in einer Konversation *mit* dem anderen interagiert (das Präfix »Kon-« in Konversation stammt aus dem Lateinischen und bedeutet »mit«) und dabei auf subtile und zugleich effektive Weise auf ihn einwirken kann. Gespräche kommen immer in Zusammenarbeit mit dem anderen zustande und geben den Mitwirkenden die Gelegenheit, ihre Überzeugungen zu überdenken und potenziell zu verändern, wie sie handeln und für wen sie ihre Stimme abgeben. Gespräche geben *Ihnen* die Möglichkeit, *Ihre* Überzeugungen zu überdenken und Ihre Meinung zu verändern, wie *Sie* handeln und für wen *Sie* Ihre Stimme abgeben sollten.

WAS KANN MAN TUN?

Wir reagieren auf diese weitverbreitete soziale Dysfunktion, indem wir das Führen schwieriger Gespräche als eine Fähigkeit und Gewohnheit betrachten, die man sich aneignen und anwenden kann. Scheuen Sie sich nicht davor, Ihre Meinung zu äußern. Fürchten Sie sich nicht vor Differenzen. Zögern Sie nicht, Fragen zu stellen. Die Menschen wachen auf und erkennen, dass sie politischen Einfluss, Freunde, Erkenntnisse und intellektuelle Integrität gewinnen können, wenn sie offen und ehrlich miteinander umgehen und bereit sind, ihre eigenen moralischen Werte zu hinterfragen. Sie können ein Teil dieser Renaissance sein. Um sich ihr anzuschließen, müssen Sie nur wissen, wie Sie produktiv mit Ihrem Gesprächspartner interagieren, damit er seine

Abwehrhaltung aufgibt und sich darauf einlässt, seine Überzeugungen zu revidieren. Dies gelingt Ihnen durch die Anwendung bewährter, evidenzbasierter Techniken, die in diesem Buch vorgestellt werden.

Wir erklären, wie man einen produktiven Dialog aus etwas erschafft, das ansonsten in ein »Duell der Predigten« ausarten würde. An Sie gerichtete Aufforderungen, »zuzuhören und zu glauben«, können beinahe immer durch *Zuhören, Verständnis und das Säen von Zweifeln* ersetzt werden. Wir wissen das, weil wir unzählige Gespräche mit Eiferern, Kriminellen, religiösen Fanatikern und Extremisten jeder Couleur geführt haben. Peter forschte für seine Doktorarbeit im Gefängnissystem des Bundesstaates Oregon. Er unterhielt sich mit Häftlingen über die wichtigsten Fragen des Lebens und arbeitete diese Techniken in zahlreichen Gesprächen mit religiösen Hardlinern aus, mit denen er sich über viele Tausende Stunden hinweg ebenfalls unterhielt. James entwickelte die Ideen für seine Bücher und Fachartikel, indem er lange Gespräche mit Menschen führte, die radikal andere Ansichten über Politik, Moral und Religion hatten als er. Dieses Buch ist das Resultat unserer ausführlichen Forschung und persönlichen Erfahrungen, die wir in unseren Gesprächen mit Personen gesammelt haben, die von sich behaupteten, unumstößliche Ansichten zu haben.

In unserer hochgradig polarisierten Gesellschaft sind schwierige Gespräche unvermeidlich – vor allem, da wir zusätzlich mit den Anforderungen der sozialen Medien zurechtkommen müssen, die einen radikalen Bruch mit unseren alten Kommunikationsformen darstellen. Das Ziel sollte daher nicht der Wunsch sein, sie künftig zu vermeiden oder zu schweigen, wenn man mit anderen Überzeugungen konfrontiert wird, sondern die Gelegenheit beim Schopf zu packen. Lernen Sie, was Sie tun müssen, um anderen zuzuhören und sich selbst Gehör zu verschaffen. Beziehen Sie Stellung. Sagen Sie Ihre Meinung. Aber reden Sie mit Bedacht. *Die Kunst, schwierige Gespräche zu führen* bietet Lösungen für Probleme wie Nervosität, Grobheit, Angst und Argwohn, die unserer Gesprächskultur großen Schaden zufügen.

WAS SIE ERWARTEN KÖNNEN UND WIE SIE DIESES BUCH ANWENDEN SOLLTEN

Die Kunst, schwierige Gespräche zu führen enthält sechsunddreißig Techniken, die sich auf die effektivste Forschung über angewandte Epistemologie, Geisel- und Geschäftsverhandlungen, Sektenaussteiger, Unterkategorien der Psychologie und mehr beziehen. Das Buch hat einen einfachen Aufbau, der nach dem Schwierigkeitsgrad der Techniken organisiert ist: Grundlagen (Kapitel 2), Anfänger (Kapitel 3), Geübte (Kapitel 4), Fortgeschrittene (Kapitel 5), Könner (Kapitel 6) und Experten (Kapitel 7). Manche Techniken bringen Ihnen bei, in die Denkweise Ihres Gesprächspartners zu intervenieren, Zweifel zu säen und ihm zu helfen, aufgeschlossener zu werden und seine Überzeugungen zu überdenken. Andere Techniken zielen auf die Wahrheitsfindung ab. Manche wiederum sind einfach nur gute Ratschläge. Sie zeichnen sich – ungeachtet des Gesprächsziels – durch die Gemeinsamkeit aus, dass sie Ihnen Mittel geben, sich mit Personen zu unterhalten, die radikal andere politische, moralische und soziale Ansichten vertreten.

Wir haben für Sie Fragen und Gesprächsvorlagen vereinheitlicht und vereinfacht. Dieses Buch enthält nichts Überflüssiges. Wir geben Ihnen nur das, was Sie brauchen, um sofort effektive Gespräche über Themen zu führen, die sich durch verhärtete Fronten auszeichnen. Wenn Sie mehr darüber erfahren und weiterführende Literatur lesen wollen, finden Sie die einschlägige Fachliteratur in den Endnoten. Diese sind für Ihren Erfolg nicht notwendig. Sie können auch dann effektiv kommunizieren, wenn Sie die Endnoten nicht lesen, aber wenn Sie neugierig geworden sind und wissen wollen, warum unsere Techniken funktionieren, sollten Sie dort anfangen.

Viele Abschnitte enthalten Auszüge aus echten Konversationen. Anhand dieser Beispiele werden Sie sehen, wie sich die neuen Fertigkeiten und Techniken in der Praxis einsetzen lassen, ohne dass sie unnatürlich wirken oder der Eindruck entsteht, dass Sie Ihre Ansichten »an den Mann bringen« wollen. Manche Abschnitte enthalten auch kurze Anekdoten mit Fehlern, die wir tatsächlich begangen haben. Wir hoffen, dass diese Beispiele zeigen, wie hilfreich es gewesen wäre, wenn uns diese Techniken damals zur Verfügung gestanden hätten.

Wir empfehlen Ihnen, sich für jedes Kapitel viel Zeit zu lassen, bevor Sie mit dem nächsten weitermachen. Die späteren Kapitel bauen auf den ersten Kapiteln auf. *Deshalb raten wir eindringlich dazu, das Buch in der vorgesehenen Reihenfolge durchzuarbeiten und keine Kapitel auszulassen.* Um den größten Nutzen aus *Die Kunst, schwierige Gespräche zu meistern* zu erzielen, sollten Sie in Ihrem Alltag persönliche Gespräche führen, in denen Sie die Techniken ausprobieren, die Sie gerade lernen, und zwar Kapitel für Kapitel, *bevor* Sie sich dem nächsten Kapitel zuwenden. Das gilt vor allem für die in den Kapiteln 2 und 3 vorgestellten Techniken, die Sie bereits zu beherrschen glauben; diese Kapitel enthalten unverzichtbare Hilfsmittel, von denen der Erfolg der fortgeschritteneren Techniken, Strategien und Ansätze abhängt.

Wir sind der Überzeugung, dass wir uns in einem Zeitalter befinden, in dem das Interesse an effektiven Dialogen und der Auseinandersetzung mit gegensätzlichen Positionen neu entbrannt ist. Die meisten Menschen sind es leid, nicht über heikle Themen reden zu können und ständig einen Eiertanz aufführen zu müssen, wenn sie ihre Meinung äußern. Dieses Buch ist all jenen gewidmet, die genug davon haben. Genug der Beschimpfungen. Genug der Zensur. Genug der Giftigkeit. Es gibt Ihnen eine Fülle von Hilfsmitteln an die Hand, mit denen Sie Ihre Gespräche aktiv steuern können. Sie werden lernen, wie Sie den Gedankengang Ihres Gesprächspartners unterbrechen, ihm zu einer Kurskorrektur verhelfen *und* ihn dazu bringen, gemeinsam mit Ihnen nach der Wahrheit zu suchen. Das ist selbst bei Hardlinern und Ideologen möglich. Gespräche, die höflich bleiben, geben Ihnen ein Stück Eigenverantwortung zurück und können selbst die borniertesten Personen zu einem Umdenken bewegen – auch wenn die Fronten verhärtet sind. Hier sind die Hilfsmittel, mit denen dies möglich wird.

Zwei

Die sieben Grundlagen guter Gespräche

Wie man sich mit jedem unterhalten kann, von Fremden bis hin zu Häftlingen

 # 1 – Ziele
Warum führen Sie dieses Gespräch?

 # 2 – Partnerschaften
Betrachten Sie Ihr Gegenüber als Partner, nicht als Gegner.

 # 3 – Rapport
Entwickeln und pflegen Sie einen guten Kontakt.

 # 4 – Zuhören
Hören Sie mehr zu und reden Sie weniger.

 # 5 – Den Boten töten
Behalten Sie Ihre Wahrheit für sich.

 # 6 – Absichten
Die Menschen haben bessere Absichten, als Sie denken.

 # 7 – Weggehen
Drängen Sie Ihren Gesprächspartner nicht aus seiner Komfortzone.

Sie denken vielleicht, dass Staatsoberhäupter nur Gespräche über wichtige Themen führen, aber in Wirklichkeit fangen sie oft damit an, dass man über das Wetter redet oder etwas sagt wie: »Ihre Krawatte gefällt mir.«

Madeleine Albright

Alles steht und fällt mit den Grundlagen – wirklich alles. Wenn Sie beispielsweise als Ballett-Tänzer in der Lage sind, eine schwierige Figur zu tanzen,

liegt das daran, dass Sie die Grundelemente Ihrer Kunst verstehen. Die komplexesten Dinge beruhen auf den Grundlagen.

Man kann lernen, höfliche und effektive Gespräche zu führen. Man braucht dafür ein gewisses Know-how und Übung, und man wird bei den Grundprinzipien anfangen müssen. Wenn man sie verinnerlicht hat, muss man nicht mehr darüber nachdenken. Man macht sie automatisch. Aber ohne sie kann man mit häufig auftretenden Ärgernissen, entgleisten Gesprächen und belasteten Beziehungen rechnen.

Die grundlegendsten Elemente der gepflegten Diskussion, vor allem über Themen, über die große Uneinigkeit besteht, laufen auf ein Ziel hinaus: Man darf die Person, mit der man spricht, nicht als Gegner sehen, sondern als Partner. Um dies zu erreichen, müssen Sie wissen, was Sie mit der Konversation bezwecken wollen, wohlwollende Annahmen über die Absichten Ihres Gegenübers machen, zuhören und mit ihm interagieren (statt ihm eine Botschaft zu übermitteln). Um effektive Gespräche zu führen, die aus einem gegenseitigen Geben und Nehmen bestehen, müssen Sie zunächst die hohe Kunst des Zuhörens lernen. Sie müssen den Drang überwinden, alles zu sagen, was Ihnen in den Sinn kommt. Schließlich müssen Sie wissen, wann Sie Ihrem Gespräch elegant ein Ende setzen.

Dieses Kapitel stellt die insgesamt *sieben Grundlagen guter Gespräche* vor. Sie müssen: ihre Ziele identifizieren; eine Partnerschaft aufbauen; Rapport herstellen; der anderen Person zuhören; Ihren eigenen Boten töten (das heißt, nicht Ihre eigene Wahrheit kundzutun); die Absichten der anderen Person im Auge behalten, die vermutlich besser sind, als Sie vermuten; und wissen, wann Sie das Gespräch beenden sollten.

Selbst wenn Sie nur diese Grundlagen lernen und sonst nichts, werden sich nahezu alle Ihre Gespräche deutlich bessern – ganz gleich, mit wem Sie es zu tun haben. Ohne sie wird jede andere Fähigkeit, die Sie lernen wollen, der notwendigen Grundlage entbehren und nicht ansatzweise effektiv sein. Nachfolgend gehen wir daher die sieben Grundlagen in der logischsten Reihenfolge durch.

1 – ZIELE

Was ist Ihre Absicht?

Es gibt sehr unterschiedliche Gründe, weshalb jemand ein Gespräch beginnt. Oft will man einfach nur reden und mit anderen interagieren, aber oft spielen auch funktionellere Ziele eine Rolle. Hierzu zählen unter anderem:

- Erzielen einer Übereinkunft (die beteiligten Parteien wollen die Position des jeweils anderen verstehen, müssen aber nicht zwingend zu einem Konsens gelangen)
- gegenseitiges Lernen (herausfinden, wie andere Leute zu ihren jeweiligen Meinungen gelangt sind)
- Wahrheitsfindung (gemeinsam herausfinden, was wahr ist, oder fehlerhafte Annahmen korrigieren)
- Intervenieren (die Überzeugungen einer Person oder die Methoden, wie sie zu ihren Überzeugungen gelangt, zu verändern versuchen)
- Beeindrucken (die Parteien wollen Eindruck auf den Gesprächspartner oder eine andere Person machen, die das Geschehen vielleicht beobachtet)
- dem Druck nachgeben (weil man das Gefühl hat, mit jemandem reden zu müssen)

In jedem Fall gilt: Wenn Sie von vornherein Ihr(e) Gesprächsziel(e) identifizieren, wird sich Ihr Weg einfacher gestalten. Stellen Sie sich die folgenden Fragen: »Warum führe ich diese Diskussion? Was sind meine Ziele? Was will ich erreichen?« Ihre Antwort ist vielleicht einer der oben genannten Punkte, oder Sie wollen einfach nur, dass Ihr Gespräch unbeschwert, freundschaftlich und angenehm bleibt.

Sie können sich mehr als ein Ziel setzen, kein bestimmtes Ziel verfolgen oder Ihre Ziele während des Gesprächs verändern. Das ist alles in Ordnung, aber Sie müssen sich über Ihre Ziele im Klaren sein, wenn Sie ein Gespräch beginnen.[1] Sie sollten sich zuerst fragen, ob es Ihnen wichtiger ist, die Wahrheit zu ergründen oder Ihrem Gegenüber zu helfen, seine Überzeugungen

zu revidieren. Vielleicht wollen Sie beides erreichen, oder vielleicht neigen Sie stärker in die eine Richtung als in die andere. Sobald Sie Ihre Ziele kennen, können Sie die Gesprächstechniken wählen, die sich am besten dafür eignen.

2 – PARTNERSCHAFTEN

In den 1970er-Jahren beschäftigte sich Peters Mentor, der an der Portland State University lehrende Psychologieprofessor Dr. Frank Wesley, mit der Frage, warum einige US-amerikanische Kriegsgefangene während des Koreakriegs nach Nordkorea übergelaufen waren. Seine Forschung zeigte, dass praktisch alle Überläufer ihre Grundausbildung in einer bestimmten Kaserne in den USA absolviert hatten. Sie hatten im Rahmen ihrer Ausbildung gelernt, dass Nordkoreaner grausame, herzlose Barbaren seien, die Amerika verachteten und vernichten wollten. Als die Kriegsgefangenen von ihren Häschern jedoch wohlwollend behandelt wurden, fiel diese Indoktrination wie ein Kartenhaus in sich zusammen. Sie liefen mit wesentlich größerer Wahrscheinlichkeit ins feindliche Lager über als Soldaten, denen entweder gar nichts oder ein eher neutrales Bild vermittelt wurde.

Gesprächspartner

Um Meinungen zu ändern, Menschen zu beeinflussen, Beziehungen aufzubauen und Freundschaften zu pflegen, muss man freundlich sein, Mitgefühl und Empathie zeigen, den anderen mit Würde und Respekt behandeln und alle diese Verhaltensweisen in einem psychologisch sicheren Umfeld anwenden.[2] Wir reagieren ganz automatisch wohlwollend, wenn man uns zuhört, Freundlichkeit zeigt, uns gut behandelt und mit Respekt begegnet. Umgekehrt stärkt man bestehende Überzeugungen, verursacht Uneinigkeit und sät Misstrauen, wenn man den anderen als Feind betrachtet und eine angespannte Gesprächsumgebung schafft. Es ist einfach, jemanden nicht zu mögen, der bösartig ist, Sie schlecht behandelt, nicht zuhört oder nicht respektiert. Sicher kennen Sie solche Situationen aus eigener Erfahrung.

Zum Glück ist es relativ einfach, ein sicheres Gesprächsumfeld zu schaffen und Konflikte zu vermeiden.[3] Und das geht so: Sehen Sie sich als einen *Gesprächspartner*. Das heißt also, dass Sie andere so behandeln sollten, als würden Sie zusammenarbeiten und dabei das Ziel verfolgen, ein produktives Gespräch zu führen – was schließlich auch der Fall ist. Gespräche als Partnerschaften zu betrachten, ist der beste Weg, den Sie einschlagen können, um sicherzustellen, dass Ihre Gespräche höflich bleiben und Beziehungen aufgebaut statt zerstört werden. Außerdem ist es erstaunlich einfach, sich diese Einstellung anzueignen.

Vom Gewinnen zum Verstehen

Frage: Was müssen Sie tun, um jemanden nicht mehr als Gegner, moralisch verkommenes Subjekt oder sogar Feind zu sehen, sondern als wertvollen Partner und Mitarbeiter?

Antwort: Verändern Sie Ihre Zielsetzung; statt um jeden Preis gewinnen zu wollen, sollten Sie danach streben, den anderen zu verstehen.

Es sollte (zumindest am Anfang) Ihr oberstes Ziel sein, die Argumentationsweise Ihres Gesprächspartners zu *verstehen*.[4] Verzichten Sie auf Lagerdenken (Konflikte, Streit, Auseinandersetzungen, Einwände, Bloßstellungen, die Vorstellung, gewinnen zu wollen) und eignen Sie sich eine Denkweise an, die auf Zusammenarbeit beruht (Kooperation, Partnerschaft, Zuhören und Lernbereitschaft).[5] Ändern Sie Ihre Denkweise von »Diese Person ist mein Feind, der verstehen muss, was ich sage« zu »Diese Person ist mein Gesprächspartner, von dem ich etwas lernen kann – und dazu zählt auch, dass ich lerne, warum er glaubt, was er glaubt«.

Sie denken sich jetzt vielleicht: *Ich kann mit vielen Leuten partnerschaftlich reden, aber bei Rassisten hört der Spaß auf!* Aber auch das ist durchaus möglich.[6] Wenn der schwarze Musiker Daryl Davis mit Mitgliedern des Ku-Klux-Klans reden und ihnen helfen kann, aus dem KKK auszusteigen (und das ist ihm tatsächlich gelungen: Er hat einen ganzen Schrank mit alten Kapuzen, die Zeugnis davon ablegen), dann können auch Sie mit einem Rassisten reden oder mit jedem, der ein Glaubenssystem hat, und herausfinden, warum er glaubt, was er glaubt.[7]

Sie erkennen, dass Sie schwierige Gespräche führen können, wenn Sie zu der Einsicht gelangen, dass Gespräche eine natürliche Lernumgebung für alle Beteiligten sind. Jemanden als Partner in einem höflichen Dialog zu behandeln bedeutet nicht, dass man seine Schlussfolgerungen hinnehmen oder ihm Recht geben muss.[8] (Es heißt beispielsweise, dass sich ein gebildeter Geist dadurch auszeichnet, dass er eine Aussage versteht, ohne sie akzeptieren zu müssen.[9]) Das bedeutet, gemeinsam mit Ihrem Gegenüber seinen Gedankengang durchzugehen, damit Sie nicht nur verstehen, woran er glaubt, sondern auch, *warum* er dies tut – dabei wird er vielleicht Ihre Argumentationsweise verstehen oder erkennen, dass sein eigenes Denken fehlerhaft ist, oder vielleicht entdecken umgekehrt Sie, dass Ihre Überzeugung falsch war.[10] In der Beziehung mit einem Gesprächspartner geht es nicht darum, gleicher oder anderer Meinung zu sein, sondern um Anstand, Respekt und gegenseitiges Verständnis.[11]

Im schlimmsten Fall werden Sie es ertragen müssen, etwas abgrundtief Widerwärtiges zu hören, doch selbst diese Erfahrung birgt etwas Gutes, denn Sie erlangen dadurch ein besseres Verständnis dafür, warum jemand abscheuliche Überzeugungen hat. Es ist aber wahrscheinlicher, dass Sie eine angenehme Gesprächsumgebung schaffen, eine Verbindung aufbauen, lernen, ähnliche Argumente zu verstehen und anzusprechen, und vielleicht sogar Ihr eigenes Denken hinterfragen.[12]

Die Sache hat natürlich einen Haken. Sie können das Verhalten des anderen nicht kontrollieren. Sie können nur Ihr eigenes Verhalten kontrollieren. *Sie* müssen also derjenige sein, der den ersten Schritt macht, um die Argumentationsweise Ihres Gesprächspartners zu verstehen – auch wenn dieser nicht bereit ist, dasselbe zu tun. Sie werden eine aktive Rolle übernehmen müssen, um die Partnerdynamik herzustellen und zu erhalten, und bereit sein, die Situation zu verlassen, wenn dies unmöglich wird. In den folgenden Kapiteln werden wir noch näher darauf eingehen.

Partnerschaften aufbauen

So funktioniert es in der Praxis, in einigen einfachen Punkten zusammengefasst:

1. Bringen Sie Ihre Ziele, nämlich Zusammenarbeit und Verständnis, explizit zum Ausdruck.[13]

   Sagen Sie: »Ich möchte verstehen, wie Sie zu diesen Schlussfolgerungen gelangt sind. Ich hoffe, wir können beide gemeinsam dahinter kommen.«
2. Geben Sie Ihrem Partner den Freiraum, Ihre Einladung zum Gespräch abzulehnen, Ihre Fragen nicht zu beantworten oder das Gespräch zu beenden.
3. Zwingen Sie dem anderen kein Gespräch auf.[14]

   Fragen Sie sich selbst, nicht Ihren Partner: »Wie kann jemand so etwas glauben?« Stellen Sie diese Frage mit aufrichtigem Interesse und nicht in einem fassungslosen Tonfall.

Während Sie versuchen, eine Antwort darauf zu finden, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass Ihr Gespräch auf Kurs bleibt und nicht in unerwünschte Bahnen gerät.

3 – RAPPORT

Anthony Magnabosco (AM) ist ein Straßenepistemologe.[15] Straßenepistemologen wenden die berühmte Sokratische Methode des Fragens und weitere Gesprächsmittel an, um andere zum Nachdenken darüber anzuregen, wie sie wissen, was sie zu wissen glauben.[16]

Anthony begegnete Kari (K) auf dem Rückweg nach einer Wanderung. Im folgenden Gesprächsabschnitt stellt er eine Verbindung zu ihr her und schafft eine Gesprächsatmosphäre, in der sie sich wohlfühlt, bevor er mit ihr über ihren Glauben an Gott spricht.[17]

AM: Guten Morgen! Wie geht es Ihnen? Hätten Sie vielleicht fünf Minuten Zeit für ein kurzes Gespräch?

K: Na klar!

AM: Danke. Wäre es für Sie in Ordnung, wenn ich unser Gespräch live streame und aufnehme?

K: Okay. Worum geht es denn?
AM: Super Frage …
K: [lacht]
AM: Ich unterhalte mich fünf Minuten mit Fremden …
K: Okay …
AM: … weil ich wissen will, woran sie glauben und warum.
K: [gut gelaunt] Okay!
AM: Ist eine spannende Sache.
K: Okay!
AM: Okay, danke!
K: Soll ich meine Sonnenbrille abnehmen?
AM: Wie Sie möchten. Was Ihnen lieber ist.
K: Okay. [Nimmt die Sonnenbrille ab.]
AM: Wie lautet Ihr Vorname?
K: Kari.
AM: Ich bin Anthony. [Gibt ihr die Hand.]
K: Freut mich, Sie kennenzulernen.
*AM:*Hi! Die Freude ist ganz auf meiner Seite! Wie schreibt man Ihren Namen?
K: K-A-R-I.
AM: Okay … [Schreibt ihren Namen für seine Videoaufzeichnungen auf.] Gehen Sie hier oft wandern?
K: Ja.
AM: Toll! Ich war schon ein paarmal hier, aber normalerweise mit meinen Kindern, deshalb bin ich dann nicht so schnell unterwegs.
K: Das kenne ich! Ich komme normalerweise auch mit meinen Kindern her.
AM: Mit denen geht es deutlich langsamer, oder?
K: Allerdings.
AM: Sind Sie den Wanderweg schnell gegangen, oder …?
K: Na ja, wissen Sie, das ist das erste Mal, dass ich allein hier bin, deshalb hat es mir Spaß gemacht, einfach mal etwas flotter zu gehen.
AM: Okay, das ist echt gut!

Dieser Austausch dauert etwa zwei Minuten. In dieser Zeit stellte Anthony so viel Rapport zwischen ihnen her, dass Kari sich wohl genug fühlte, um mit einem Fremden über ihre persönlichen Überzeugungen zu sprechen. Im Anschluss daran unterhielt er sich mit ihr über ihren Glauben an Gott.

Freundlichkeit, Behaglichkeit und Vertrauen

Rapport ist eine Form von Freundlichkeit. Wenn Sie diese mit Ihrem Gesprächspartner hergestellt haben, erleben Sie eine Nähe, in der Sie sich beide wohlfühlen, miteinander auskommen, Empathie füreinander aufbringen und darauf hinarbeiten, Vertrauen aufzubauen. Rapport ist das wichtigste Element, um einfache, freundschaftliche Gespräche zu führen, in denen polarisierende Themen vermieden und die Gesprächsteilnehmer zusammengebracht werden, und dieselbe Freundlichkeit ist unerlässlich, will man zielgerichtete Gespräche führen. Der Ansatz, Gespräche als Partnerschaften zu betrachten, trägt wesentlich dazu bei, gute Gespräche zu führen, und die Herstellung und Aufrechterhaltung einer angenehmen Atmosphäre unterstützt die Situation zusätzlich. Je verschiedener die Standpunkte der beteiligten Personen sind, umso wichtiger ist es, Rapport herzustellen und zu erhalten.[18] Darüber hinaus gilt: »Während diese Verbindung wächst, sinkt die Wahrscheinlichkeit, dass sie [die Person, mit der Sie reden] eine ablehnende Haltung vertritt, was wiederum zur Folge hat, dass sie Vorschlägen gegenüber aufgeschlossener wird.«[19]

Um Rapport herzustellen, müssen Sie aufrichtige Fragen stellen (das heißt, Sie müssen Fragen stellen, auf die Sie auch wirklich eine Antwort haben möchten, statt aus taktischem Kalkül heraus). Bei Fremden sind Filme, Musik, gemeinsame Freunde usw. gute Einstiegsthemen für das Aufbauen einer Verbindung. Wenn Sie jemanden bereits kennen, sollten Sie sich etwas Zeit nehmen, um sich gegenseitig auf den neusten Stand zu bringen: wie es den Kindern oder Eltern geht, wie es sich im neu gekauften Haus lebt usw. Je nach Kontext dauert die Herstellung von Rapport am Anfang eines Gesprächs einige Minuten.[20]

Wenn Sie bereits eine Verbindung zu jemandem hergestellt haben und Sie sich beispielsweise mit einem Freund unterhalten, sollte es für Sie wichtiger

sein, die Freundschaft zu erhalten, als siegreich aus der Diskussion hervorzugehen oder den anderen rhetorisch auszuhebeln. Wenn Sie sich mit einem Freund unterhalten, ist die Wahrscheinlichkeit relativ hoch, dass er Ihnen zuhört und über Ihre Ideen nachdenkt. Wesentlich wichtiger ist aber, dass er Ihr Freund ist. Pflegen und schätzen Sie den Rapport, den Sie mit ihm haben, statt ihn aufs Spiel zu setzen. Natürlich können Sie eine andere Meinung haben. Unterschiedliche Meinungen können eine Freundschaft sogar stärken, aber bedenken Sie, dass Freundschaft wichtiger ist als jedes Gesprächsthema. Nehmen Sie sich Zeit und genießen Sie die Phase des Rapportaufbaus, bevor Sie sich potenziell heiklen Themen zuwenden. Vergessen Sie nicht, freundschaftlich mit Ihren Freunden zu plaudern, und lassen Sie zielorientierte Gespräche in dieser Phase weg, um sich auf die Freundschaft zu konzentrieren, die Sie verbindet!

Methoden zur Herstellung von Rapport

Hier sind einige konkrete Anleitungen, wie man Rapport herstellt, ob mit Fremden oder Freunden:

1. Bauen Sie zügig Rapport auf.

   Fangen Sie das Gespräch nicht mit einem gewichtigen Thema an, vor allem, wenn es kontrovers ist.
2. Wenn Sie Ihren Gesprächspartner nicht kennen, sollten Sie einige gängige Einstiegsfragen stellen, um die Rapportherstellung einzuleiten:

   Hallo. Mein Name ist X. Wie geht es Ihnen?

   Schön, Sie kennenzulernen. Ich bin X. Wie heißen Sie?

   Ich bin zum ersten Mal hier. Wie sind Sie auf diesen Ort gekommen?

   Unmittelbar nach diesen Eisbrechern können Sie Fragen stellen, mit denen Sie mehr über die Beweggründe und Interessen des anderen in Erfahrung bringen:

   Können Sie mir mehr darüber erzählen, warum das für Sie wichtig ist?[21]

   Wie sind Sie auf dieses Thema gestoßen?