

## Machen Sie's mal wie Frau Merkel!

Vielleicht haben Sie sich in problematischen Gesprächen mit Kunden oder Mitarbeitern schon mal gefragt: Wie kann ich inmitten negativer Spannungen noch überzeugend sein? Negative Spannungen erzeugen Antipathien; und wer anderen Menschen unsympathisch ist, muss damit rechnen, dass selbst beste Argumente am Gegenüber abprallen – und das kann wiederum zu neuen Spannungen führen.



Autor: M. Müller-Dofel

### Lays beste Schülerin

„Was kann ich tun, wenn ich meine Ziele in einer widrigen Gesprächsatmosphäre erreichen muss?“, fragen unsere Kunden manchmal. Mögliche Antwort: „Machen Sie's mal wie Frau Merkel!“ Die CDU-Politikerin Angela Merkel hatte lange Zeit schließlich fast jeder lieb – und sie erreichte unter anderem als Bundeskanzlerin ziemlich viele ihrer Ziele.

Ein Grund dafür ist ihre dialektische Gesprächsführung. Denn die wirkt! Einer, der die Problemlösungs- und Überzeugungsdialektik eingängig beschrieben hat, ist der frühere Jesuitenprofessor und Managementberater Rupert Lay. Dessen Buch „Dialektik für Manager. Methoden des erfolgreichen Angriffs und der Abwehr“ ist 1978 erstmals erschienen. Im Folgenden ein paar der wichtigsten Ideen und Anregungen daraus.

### Anleitung für spannungsgeladene Gespräche

- Erkennen Sie Ihren Gesprächspartner als ernstzunehmend an.
- Vermeiden Sie jede Form von Rechthaberei und Überlegenheitsdemonstration.
- Vermeiden Sie intransigentes, das heißt unversöhnliches Fragen und apodiktische, also keinen Widerspruch duldende Behauptungen.
- Vermeiden Sie Übertreibungen und Superlative.
- Geben Sie zu, wenn Sie sich offensichtlich geirrt haben.
- Korrigieren Sie Irrtümer Ihres Gesprächspartners nicht um jeden Preis, sondern nur, wenn es wirklich notwendig ist. Bleiben Sie dabei höflich und behutsam. Ihr Gesprächspartner wird Ihnen danken, dass er sein Gesicht wahren kann.
- Sagen Sie nichts Negatives über Ihren Gesprächspartner. Greifen Sie nicht seinen Lebenswandel an, bezweifeln Sie nicht offen seine Kompetenz.
- Vermeiden Sie aggressive Sätze wie „Sie müssen doch zugeben, dass ...“, „Lassen Sie sich doch überzeugen ...“, „Sie haben mich falsch verstanden, wenn Sie behaupten ...“ oder „Das können Sie mir nicht weismachen ...“.
- Wenn möglich, widerlegen Sie nicht, sondern antworten Sie ausgleichend.

Denn, so schreibt Rupert Lay:

- In einem emotional negativ besetzten Feld lässt sich kaum überzeugen.
- Dann laufen Sie Gefahr, Trotzreaktionen zu provozieren, nach dem Motto: „Jetzt erst recht!“

- Wenn Sie wie eben beschrieben agieren, vermeiden Sie, dass sich das negative Gesprächsklima auf Ihre Stimmung überträgt.

#### **Weitere Tipps von Rupert Lay zum Thema Abwehr lauten:**

- Bleiben Sie locker.
- Lassen Sie Ihren Gesprächspartner ausreden, damit er sich abregieren kann.
- Reagieren Sie in Momenten höchster Spannung nicht mit sachlichen Einwänden, sondern allenfalls mit ruhigen, leise gestellten Fragen.
- Gestehen Sie (offensichtliche) Fehler auch bei der Abwehr ein.
- Vermeiden Sie jedes „Nein“ und wählen Sie stattdessen konziliantere, also entgegenkommende Formen der Ablehnung, zum Beispiel: „Grundsätzlich stimme ich Ihnen zu, doch in einem Punkt habe ich noch Schwierigkeiten“ oder „Ich möchte Ihnen gerne zustimmen, aber da scheint mir eine Frage noch nicht ganz geklärt ...“.

Haben Sie in den genannten Beispielen die Dialektik-Expertin Angela Merkel wiedererkannt? Sie lässt verbale Angriffe stets leise, gelassen und damit deeskalierend an sich abperlen – zumindest in der Öffentlichkeit. Bauen auch Sie Spannungen lieber ab als auf! Es sei denn, Sie haben gut durchdachte Gründe für eine bewusste Eskalation. Ist es nicht möglich, Spannungen abzubauen, weil Ihre Gesprächspartner Sie unbedingt weiter angreifen wollen, beenden Sie das Gespräch elegant und vertagen Sie es, bis sich die Gemüter abgekühlt haben.

Probieren Sie's doch mal!



Mario Müller-Dofel  
DIALEKTIK for Business ®