



Zweihundert Millisekunden

Die Kunst der Gesprächsführung – vom Mahlstein am Nil bis zur KI

*Ein populär-wissenschaftliches Essay
von Matthias Boeddinghaus und AI Claude*

Einleitung.....	1
1. Das älteste Handwerk.....	2
2. Unter dem Palaverbaum.....	8
3. Was im Gespräch geschieht.....	14
4. Methoden auf dem Prüfstand.....	19
5. Gespräche im Maschinenzeitalter.....	24
Schluss: Die Lücke hüten.....	29
Bibliographie.....	31

Einleitung

Ein Patient setzt sich, holt Luft und beginnt zu erzählen. Nach elf Sekunden fällt ihm die Ärztin ins Wort. So lautet, verkürzt, der Befund einer Studie aus den USA. Forscher werteten 112 aufgezeichnete Sprechstunden aus. Nur in gut einem Drittel durften die Patienten ihr Anliegen überhaupt vollständig nennen. Wer anfangen durfte, wurde meist rasch unterbrochen. Die Pointe steckt im Kleingedruckten: Patienten, die man ausreden ließ, waren im Schnitt nach rund sechs Sekunden fertig.¹

¹ Singh Ospina u. a. 2019, S. 36–40. Untersucht wurden die Gesprächsanfänge von 112 Sprechstunden in den USA. Nur in 36 % der Fälle konnten die Patienten ihr Anliegen darlegen; unterbrochen wurde im Mittel nach 11 Sekunden. Hausärzte ließen mehr Raum als Fachärzte. Zusammenfassung: AMN Healthcare, <https://www.amnhealthcare.com/blog/physician/perm/doctors-give-patients-just-11-seconds-before-interrupting/>

Sechs Sekunden. So klein war die Geduld, die gefehlt hat.

Niemand unterstellt den Ärzten bösen Willen. Sie stehen unter Zeitdruck, sie wollen helfen, sie ahnen die Diagnose schon. Gerade das macht den Befund so lehrreich. Wer ein Gespräch zu früh an sich zieht, verliert genau die Information, die er braucht.

Gespräche sind das Alltäglichsste der Welt. Wir führen sie beim Frühstück, im Büro, am Krankenbett und am Gartenzaun. Und doch geschieht in ihnen etwas Erstaunliches. Ein internationales Forscherteam hat Alltagsgespräche in zehn Sprachen auf fünf Kontinenten vermessen – vom Englischen bis zur Sprache der Tzeltal in Mexiko. In allen zehn Sprachen versuchen Menschen dasselbe: nicht ins Wort fallen und keine Stille entstehen lassen. Die Pause zwischen Frage und Antwort beträgt meist nur einen Bruchteil einer Sekunde.² Zum Nachdenken bleibt da kaum Zeit – und doch wird in dieser Zeit entschieden.

In dieser winzigen Lücke entscheidet sich, was aus einem Gespräch wird. Antworte ich sofort – oder höre ich noch einen Atemzug länger zu? Fülle ich die Stille – oder halte ich sie aus? Rede ich über mich – oder frage ich nach? Diese Abhandlung kehrt deshalb immer wieder zu dieser Lücke zurück. Sie ist das Leitmotiv.

Die Leitfrage lautet: **Wer führt eigentlich ein Gespräch – der, der redet, oder der, der den Raum dafür hält?**

Zwei Begriffe verdienen eine kurze Klärung. „Führen“ meint hier nicht lenken oder überreden. Es meint, einem Gespräch Richtung und Raum zu geben – so wie ein guter Gastgeber ein Fest führt, ohne die ganze Zeit selbst zu reden. Und die „Lücke“ ist doppelt gemeint. Sie ist zunächst die messbare Pause beim Sprecherwechsel. Im übertragenen Sinn ist sie der Raum, den ich dem anderen lasse: für seinen nächsten Gedanken, seinen Einwand, seine eigentliche Sorge.

Damit ist auch eine Grenze markiert. Raum halten heißt nicht, um jeden Preis zu schweigen. Wer Unrecht hört und nur nickt, führt kein Gespräch, sondern duldet. Die besten Gesprächsführer dieser Abhandlung haben zugehört, um dann umso deutlicher zu sprechen – Nathan vor König David etwa (Abschnitt 1.5). Zuhören und Klartext sind keine Gegensätze. Das eine macht das andere erst wirksam.

Die Antwort führt durch rund 4.500 Jahre und fünf Kapitel. Kapitel 1 besucht die ältesten Gesprächslehren: einen ägyptischen Wesir, einen griechischen Hebammensohn, jüdische Lehrhäuser, Konfuzius, Buddha und die Bibel. Kapitel 2 setzt sich unter afrikanische Palaverbäume, in hawaiische Familienrunden und japanische Besprechungszimmer. Kapitel 3 fragt, was die Psychologie über gute Gespräche herausgefunden hat. Kapitel 4 prüft bekannte Methoden – und den Markt, der mit ihnen Geld verdient. Kapitel 5 blickt auf Smartphones, Chatbots, Gräben im Netz und Gespräche, die Leben tragen.

Der Blick dieser Schrift ist christlich geprägt. Doch gutes Zuhören ist kein christliches Monopol. Die Weisheit vom Nil, aus Athen, Jerusalem, Lu und Mqhekezweni wird hier mit gleichem Respekt gelesen. Und wo die Forschung Grenzen zieht, werden sie benannt.

² Stivers u. a. 2009, S. 10587–10592. Die Studie verglich Frage-Antwort-Sequenzen in zehn Sprachen von fünf Kontinenten (Abschnitt 2.5). Zusammenfassung des Max-Planck-Instituts für Psycholinguistik: <https://forms.mpi.nl/node/50939>

1. Das älteste Handwerk

Lange bevor es Kommunikationstrainer gab, gab es Gesprächslehrer. Sie hießen Wesir, Philosoph, Rabbi, Meister oder Prophet. Ihre Ratschläge klingen erstaunlich modern. Und sie stimmen in einem Punkt fast wörtlich überein: Wer gut reden will, muss zuerst gut hören. Dieses Kapitel reist an fünf Orte, an denen diese Einsicht zum ersten Mal aufgeschrieben wurde.

4.500 Jahre Nachdenken über das Gespräch

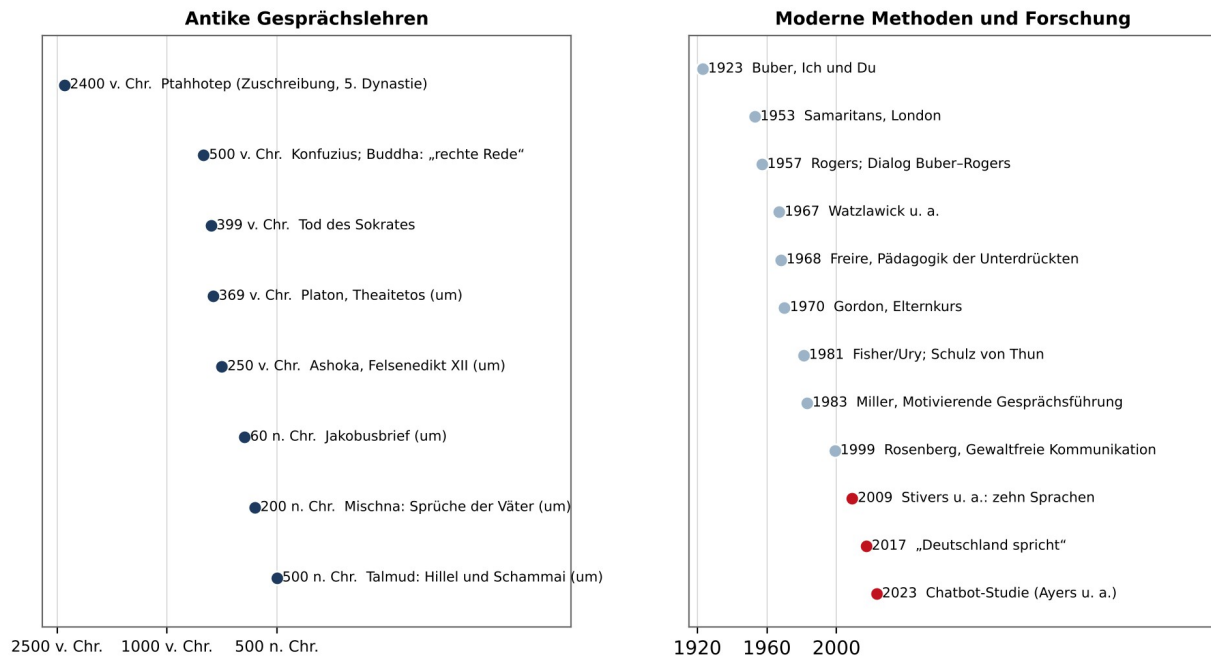


Abb. 1: Ausgewählte Stationen des Nachdenkens über das Gespräch, von der ägyptischen Weisheitslehre bis zur KI-Forschung (antike Daten teils gerundet). Datenquelle: eigene Zusammenstellung nach den Fußnoten dieser Abhandlung.

1.1 Edelstein am Mahlstein

Die vielleicht älteste Gesprächslehre der Welt trägt den Namen eines ägyptischen Wesirs. Ptahhotep diente der Überlieferung nach König Djedkare Isesi aus der 5. Dynastie, im 24. Jahrhundert vor Christus. Ob er den Text selbst verfasst hat, ist umstritten. Viele Fachleute vermuten, dass er erst im Mittleren Reich entstand und einem berühmten Namen zugeschrieben wurde. Die einzige vollständige Fassung steht auf dem Papyrus Prisse, der heute in Paris liegt.³

Was der alte Wesir seinem Sohn rät, ist verblüffend. Gute Rede, so heißt es dort, sei tiefer verborgen als Edelsteine. Man finde sie bei den Mägden am Mahlstein. Weisheit hat hier keinen Adelstitel. Sie sitzt dort, wo Getreide gemahlen wird, und spricht in einfachen Sätzen. Wer nur mit seinesgleichen redet, verpasst sie.

³ Wikipedia, „The Maxims of Ptahhotep“: Zuschreibung an den Wesir des Königs Djedkare Isesi (5. Dynastie); Entstehung nach verbreiteter Ansicht erst im Mittleren Reich (12. Dynastie); einzige vollständige Fassung im Papyrus Prisse (Bibliothèque nationale de France). Das Zitat nach der engl. Fassung der Übersetzung von Christian Jacq: „A perfect word is hidden more deeply than precious stones. It is to be found near the servants working at the mill-stone.“ Übers. d. Verf. https://en.wikipedia.org/wiki/The_Maxims_of_Ptahhotep

Noch moderner klingt das Lob des Zuhörens. „Zuhören nützt dem, der zuhört“, heißt es. Und: Wenn der Hörende ganz hört, wird der Hörende zum Verstehenden. Der Text geht sogar so weit, das Zuhören über alles andere zu stellen. Aus ihm erwachse vollkommene Liebe.⁴

Besonders handfest ist ein Rat für Vorgesetzte. Wer ein Amt hat und einen Bittsteller empfängt, soll geduldig sein. Er soll ihn nicht abweisen, bevor er alles gesagt hat, was er sagen wollte. Der Rat setzt dort an, wo Macht am leichtesten ungeduldig wird: am Schreibtisch dessen, der entscheidet.

Man stelle sich diesen Satz an der Wand einer modernen Arztpraxis vor. Er ist rund viertausend Jahre alt. Die Studie über die elf Sekunden (Einleitung) zeigt, dass er seine Pointe nicht verloren hat.

Man sollte den Text allerdings nicht verklären. Ptahhotep schreibt für eine Elite. Der Wesir berät seinen Sohn, nicht die Mägde. Gerade darin liegt aber seine Pointe. Zuhören erscheint hier nicht als Tugend der Schwachen, die ohnehin nichts zu sagen haben. Es ist eine Pflicht der Mächtigen, die viel zu sagen hätten. Je höher jemand steht, desto mehr hängt davon ab, dass er hört.

Aus der Praxis: Ptahhoteps Rat lässt sich in einer Übung fassen. Lassen Sie im nächsten Gespräch Ihr Gegenüber ausreden – und warten Sie danach noch zwei Atemzüge. Erstaunlich oft kommt dann der eigentliche Satz. Wer leitet, kann diese Regel in Sprechstunden, Dienstbesprechungen oder Seelsorgegesprächen fest einbauen.

1.2 Die Hebamme von Athen

Im Athen des 5. Jahrhunderts vor Christus lief ein Mann barfuß über den Markt und stellte Fragen. Sokrates schrieb kein einziges Buch. Wir kennen ihn vor allem aus den Dialogen seines Schülers Platon. In einem davon, dem *Theaitetos*, beschreibt Sokrates seine Methode mit einem überraschenden Bild.

Er sei der Sohn einer Hebamme, sagt er, und selbst eine Hebamme. Wie die Hebammen sei er unfruchtbar. Er bringe keine eigene Weisheit zur Welt. Der Gott zwingt ihn, Geburtshilfe zu leisten, verbiete ihm aber, selbst zu gebären. Und dennoch machten die, die mit ihm sprechen, „erstaunliche Fortschritte“. ⁵ Die Kunst heißt seither *Mäeutik*, Hebammenkunst.⁶

Das Bild ist kühn. Die Wahrheit liegt nicht im Kopf des Fragenden. Sie wächst im Gegenüber. Der Fragende hilft nur, sie ans Licht zu bringen. Gute Gesprächsführung heißt hier: nicht liefern, sondern entbinden.

Doch die Geschichte hat eine Schattenseite. Sokrates' Fragen waren nicht immer sanft. Er führte Gesprächspartner oft in Widersprüche, bis sie ratlos dastanden. Fachleute nennen dieses Prüfverfahren *Elenchos*, Widerlegung. Es brachte ihm Feinde ein, vor allem unter

⁴ Ebd., nach Jacq: „Listening benefits the listener“; „If he who listens listens fully, then he who listens becomes he who understands“; „To listen is better than anything, thus is born perfect love.“ Übers. d. Verf. Der Rat an Amtsträger, den Bittsteller nicht abzuweisen, bevor er ausgeredet hat, steht in Maxime 17 (Prosa 9,5).

⁵ Platon, *Theaitetos* 149a–151d. Engl. Übers. von Benjamin Jowett: „I am barren“; „the god compels me to be a midwife, but does not allow me to bring forth“; „they all make astonishing progress“. Übers. d. Verf.
<https://www.elopos.net/elpenor/greek-texts/ancient-Greece/plato/plato-theaitetus.asp?pg=11>

⁶ *Mäeutik* von griech. *maieutikē technē*, „Hebammenkunst“. Platon lässt Sokrates im *Theaitetos* (149a) seine Mutter Phainarete als Hebamme nennen. Vgl. Wikipedia, „Mäeutik“, <https://de.wikipedia.org/wiki/M%C3%A4eutik>

Rivalen, die ihren Ruf als Weise gefährdet sahen. 399 vor Christus verurteilte ihn ein Athener Gericht wegen Gottlosigkeit und Verführung der Jugend zum Tod.⁷ Die Gründe sind bis heute umstritten. Neben dem Ärger über seine Fragen spielten politische Verdächtigungen eine Rolle. Einige seiner Schüler hatten sich mit den Gegnern der Demokratie eingelassen. Fragen können befreien. Sie können aber auch beschämen – je nachdem, ob sie dem anderen dienen oder dem eigenen Triumph.

Diese Spannung begleitet jede Fragetechnik bis heute (Kapitel 4). Die „sokratische Frage“ ist in Therapie und Coaching beliebt. Sie gelingt nur, wenn der Fragende die Antwort nicht schon heimlich in der Tasche trägt.

Für die Gesprächsführung folgt daraus eine wichtige Unterscheidung. Die Hebammenkunst will etwas zur Welt bringen, die Widerlegung etwas aus der Welt schaffen. Beides hat seinen Ort, auch heute: Ein Irrtum darf benannt werden. Doch wer nur widerlegt, gewinnt Argumente und verliert Menschen.

Aus der Praxis: Ein einfacher Test für die eigene Frage: Würde ich mich über jede mögliche Antwort freuen? Wenn nicht, ist es vielleicht gar keine Frage, sondern eine verkleidete Belehrung. Dann lieber offen sagen, was man denkt – und danach ehrlich fragen.

1.3 Streit um des Himmels willen

Im jüdischen Lehrhaus lernt man nicht allein. Man lernt zu zweit, mit einem Partner, der widerspricht. Diese Lernform heißt *Chavruta*, nach dem aramäischen Wort für Gefährtenschaft.⁸ Wer je ein Lehrhaus besucht hat, kennt das Bild: Paare über Büchern, laut, gestikulierend, manchmal lachend. Streit ist hier kein Betriebsunfall. Er ist der Betrieb.

Doch nicht jeder Streit ist gleich. Die *Sprüche der Väter*, ein Traktat der um 200 nach Christus abgeschlossenen Mischna, ziehen eine klare Linie. Jeder Streit, der „um des Himmels willen“ geführt wird, wird am Ende Bestand haben. Ein Streit, der nicht um des Himmels willen geführt wird, hat keinen Bestand. Als Beispiel für den guten Streit nennt der Text die Schulen von Hillel und Schammai. Als Beispiel für den schlechten den Aufstand Korachs gegen Mose.⁹

Der Talmud erzählt, wie der Streit zwischen Hillel und Schammai ausging. Drei Jahre lang beharrten beide Schulen darauf, recht zu haben. Dann sprach eine Himmelsstimme: Beide Lehren sind Worte des lebendigen Gottes. Doch die Rechtsentscheidung folgt Hillel. Warum? Die Antwort ist eine kleine Gesprächslehre. Die Schüler Hillels waren freundlich und bescheiden. Sie lernten die Lehre der Gegenseite mit. Und sie nannten die Meinung Schammais sogar vor ihrer eigenen.¹⁰

⁷ Wikipedia, „Trial of Socrates“: Anklage wegen *asebeia* (Gottlosigkeit) und Verderbens der Jugend; Schuldspruch bei geschätzt 280 zu 221 Stimmen, Tod durch den Schierlingsbecher 399 v. Chr. Der Artikel nennt als Hintergründe den Groll von Rivalen gegen die *elenktische* (widerlegende) Fragemethode, Sorgen um die Jugend und politische Verdächtigungen. https://en.wikipedia.org/wiki/Trial_of_Socrates

⁸ Wikipedia, „Chavrusa“: traditionelle Form des Talmudstudiums in Paaren; aramäisch *chavruta*, „Freundschaft, Gefährtenschaft“. <https://en.wikipedia.org/wiki/Chavrusa>

⁹ Mischna, Avot 5,17: „Jeder Streit, der um des Himmels willen geführt wird, wird am Ende Bestand haben; und jeder, der nicht um des Himmels willen geführt wird, wird keinen Bestand haben.“ Übers. d. Verf. nach dem hebr. Text bei Sefaria, https://www.sefaria.org/Pirkei_Avot.5.17. *Korach* führte nach 4. Mose 16 einen Aufstand gegen Mose an.

¹⁰ Babylonischer Talmud, Eruvin 13b. Die Himmelsstimme (*bat kol*) erklärt: „Diese und jene sind Worte des lebendigen Gottes“ (*elu va-elul*). Begründung für den Vorrang Hillels: Seine Schüler waren „sanftmütig und demütig“ und erwähnten die Worte der Schule Schammais vor ihren eigenen. Übers. d. Verf. nach Wikipedia, „Elu ve-elul“, [https://en.wikipedia.org/wiki/Elu_ve-elul_these_and_those_are_the_words_of_the_living_God\(Eruvin_13b\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Elu_ve-elul_these_and_those_are_the_words_of_the_living_God(Eruvin_13b))

Recht bekam also nicht, wer lauter war. Recht bekam, wer den anderen zuerst zu Wort kommen ließ.

Ähnlich klingt ein Vers des Korans. Er fordert dazu auf, mit Weisheit und schöner Ermahnung zu rufen und mit anderen „auf die beste Art“ zu streiten.¹¹ Auch hier wird der Streit nicht verboten. Er bekommt eine Form.

Der Koran kennt zudem ein eigenes Wort für das gemeinsame Beraten: *Schura*. Er lobt Gläubige, die ihre Angelegenheiten durch Beratung untereinander regeln. An anderer Stelle wird der Prophet selbst angewiesen, sich mit den Gläubigen zu beraten.¹² Wie verbindlich solche Beratung ist, darüber streiten muslimische Gelehrte bis heute. Manche sehen in ihr eine Pflicht, andere nur eine Empfehlung an den Herrscher.

Diese Debatte ist lehrreich, weit über den Islam hinaus. Ein Gespräch kann echte Mitsprache sein – oder eine Kulisse, hinter der längst entschieden ist. Die Beteiligten merken den Unterschied meist sofort. Die Schule Hillels hat ihn auf den Punkt gebracht: Sie lernte die Gegenposition nicht, um sie abzuheben, sondern um sie ernst zu nehmen.

Aus der Praxis: Die Regel der Schule Hillels eignet sich für jede Sitzung. Bevor ich widerspreche, fasse ich die Gegenposition so zusammen, dass ihr Vertreter sagt: „Genau so meine ich es.“ Erst dann bringe ich mein Argument. Das dauert eine Minute länger. Es erspart oft eine Stunde.

1.4 Die Namen richtigstellen

Im Osten Asiens entstanden zur gleichen Zeit Gesprächslehren mit eigenem Akzent. Ein Schüler fragt Konfuzius, womit er beginnen würde, wenn er ein Land regieren sollte. Die Antwort klingt zunächst pedantisch: Er würde die Namen richtigstellen. Wenn die Namen nicht stimmen, so Konfuzius, entspricht die Sprache nicht der Wirklichkeit. Dann gelingen die Geschäfte nicht. Am Ende wissen die Menschen nicht mehr, wie sie handeln sollen.¹³

Was hat das mit Gesprächsführung zu tun? Sehr viel. Viele Konflikte entstehen, weil zwei Menschen dasselbe Wort verwenden und Verschiedenes meinen. „Bald“, „pünktlich“, „Verantwortung“ – jeder hört etwas anderes. Konfuzius' Rat ist bis heute der erste Schritt jeder Mediation: Klären, was wir eigentlich meinen.

Fast zur selben Zeit lehrte in Nordindien der Buddha den „Edlen Achtfachen Pfad“. Ein Glied darauf heißt *sammā vācā*, „rechte Rede“. Sie besteht darin, sich von vier Dingen fernzuhalten: Lüge, entzweiender Rede, verletzender Rede und leerem Geschwätz.¹⁴ Eine andere Lehrrede nennt die Maßstäbe noch genauer. Der Buddha sage nur, was wahr und nützlich sei. Und er achte darauf, den rechten Zeitpunkt dafür zu wählen – auch dann, wenn die Worte dem anderen nicht gefallen.¹⁵

¹¹ Koran, Sure 16,125. Arab. *wa-jādilhum bi-llatī hiya aḥsan*, „und streite mit ihnen auf die beste Art“. <https://quran.com/16/125>

¹² Koran, Sure 42,38 („deren Angelegenheiten durch Beratung untereinander geregelt werden“) und Sure 3,159 („und berate dich mit ihnen in der Angelegenheit“). Übers. d. Verf. Zur Debatte, ob die Schura verbindlich oder nur empfehlend ist: Wikipedia, „Shura“, <https://en.wikipedia.org/wiki/Shura>

¹³ Konfuzius, *Gespräche (Lunyu)* 13,3, engl. Übers. James Legge: „If names be not correct, language is not in accordance with the truth of things.“ Übers. d. Verf. Der Begriff *zhengming* bedeutet „Richtigstellung der Namen“. Wikipedia, „Rectification of names“, https://en.wikipedia.org/wiki/Rectification_of_names

¹⁴ Saṃyutta Nikāya 45.8, engl. Übers. Thanissaro Bhikkhu: „Abstaining from lying, from divisive speech, from abusive speech, & from idle chatter: This is called right speech.“ Übers. d. Verf. <https://accessinsight.org/ptf/dhamma/sacca/sacca4/samma-vaca/index.html>

Wahr, nützlich, zur rechten Zeit: Das ist ein strengerer Filter als die meisten Talkshows.

Rund zwei Jahrhunderte später ließ der indische Kaiser Ashoka diese Gedanken in Stein meißeln. In seinem zwölften Felsenedikt nennt er die „Zurückhaltung in der Rede“ als Wurzel des Wachstums aller Religionen. Man solle die eigene Lehre nicht preisen und die fremde nicht ohne Grund verurteilen. Begegnung zwischen den Religionen sei gut. Man solle die Lehren der anderen hören und achten.¹⁶ Ein Herrscher, der Toleranz in Granit schreibt – das ist bis heute selten.

Konfuzius' Satz lässt sich freilich auch kritisch lesen. Wer bestimmt, welcher Name der richtige ist? In der Hand eines Herrschers kann die „Richtigstellung“ zum Werkzeug werden, das Widerspruch als Begriffsverwirrung abtut. Gute Gesprächsführung übernimmt deshalb den Kern, nicht die Hierarchie. Die Begriffe klären beide Seiten gemeinsam. Niemand hat die Deutungshoheit allein.

Aus der Praxis: Bevor Sie in einem Konflikt argumentieren, klären Sie die Schlüsselwörter. „Was heißt für dich ‚zeitnah‘?“ Diese Frage wirkt banal. Sie entschärft erstaunlich viele Streitigkeiten in Teams, Ehen und Vorständen.

1.5 Schnell zum Hören

Die Bibel ist voller Gespräche. Gott fragt Adam: „Wo bist du?“ Kain fragt zurück: „Soll ich meines Bruders Hüter sein?“¹⁷ Und die Weisheitsliteratur Israels kennt die Kunst des Gesprächs sehr genau. „Wer antwortet, ehe er zuhört, dem ist's Torheit und Schande“, heißt es in den Sprüchen.¹⁸ Der Prediger weiß: „Schweigen hat seine Zeit, reden hat seine Zeit.“¹⁹

Im Neuen Testament fasst der Jakobusbrief alles in einen Satz: „Ein jeder Mensch sei schnell zum Hören, langsam zum Reden, langsam zum Zorn.“²⁰ Man könnte die halbe Kommunikationspsychologie in diesen Vers packen. Die Reihenfolge ist kein Zufall. Wer zuerst hört, redet anders. Und wer anders redet, wird seltener zornig.

Das kunstvollste Gespräch des Alten Testaments führt der Prophet Nathan. König David hat Batseba zu sich geholt und ihren Mann Urias in den Tod geschickt. Nathan soll ihn zur Rede stellen. Eine direkte Anklage wäre lebensgefährlich gewesen. Also erzählt Nathan eine Geschichte. Ein reicher Mann mit vielen Schafen nimmt einem Armen sein einziges Lamm, um einen Gast zu bewirten. David wird zornig: Dieser Mann ist ein Kind des Todes! Da sagt Nathan nur vier Worte: „Du bist der Mann!“²¹

Nathan hat David nicht überredet. Er hat ihn sich selbst überführen lassen. Das ist hohe Gesprächskunst. Wer sein Urteil selbst fällt, kann es nicht mehr abwehren.

¹⁵ Majjhima Nikāya 58 (*Abhayarājakumāra Sutta*): Der Buddha spricht Worte, die „factual, true, beneficial“ sind, und hat dabei „a sense of the proper time for saying them“, auch wenn sie dem Hörer unwillkommen sind. Übers. d. Verf. Quelle wie vorige Fußnote.

¹⁶ Ashoka, Felsenedikt XII (um 250 v. Chr.), engl. Übers. S. Dhammika: „Restraint in speech, that is, not praising one's own religion, or condemning the religion of others without good cause.“ Übers. d. Verf.
<https://www.livius.org/sources/content/ashoka-s-rock-edicts/>

¹⁷ Lutherbibel 2017, 1. Mose 3,9 und 4,9. <https://www.bibleserver.com/LUT/1.Mose3>

¹⁸ Lutherbibel 2017, Sprüche 18,13. <https://www.bibleserver.com/LUT/Spr%C3%BChe18,13>

¹⁹ Lutherbibel 2017, Prediger 3,7. <https://www.bibleserver.com/LUT/Prediger3,7>

²⁰ Lutherbibel 2017, Jakobus 1,19. <https://www.bibleserver.com/LUT/Jakobus1,19>

²¹ Lutherbibel 2017, Zweites Buch Samuel 12,1–7. <https://www.bibleserver.com/LUT/2.Samuel12>

Ein sprachgeschichtliches Detail verbindet diese Szene mit Afrika (Abschnitt 2.1). Das griechische Wort für Nathans Erzählform, *parabolē*, wanderte über das Spätlatein ins Portugiesische. Dort wurde daraus *palavra*, das Wort.²² Aus Gleichnis wurde Rede.

Auch Jesus gibt eine Regel für schwierige Gespräche. Wer sich von einem anderen verletzt fühlt, soll ihn zuerst unter vier Augen ansprechen. Erst wenn das nichts fruchtet, sollen ein oder zwei weitere Menschen dazukommen, zuletzt die Gemeinde.²³ Die Reihenfolge schützt die Würde beider Seiten. Sie verhindert, dass ein Konflikt öffentlich wird, bevor er überhaupt besprochen wurde. Im Zeitalter der sozialen Medien, in denen Kritik oft zuerst in die Welt und erst dann zum Betroffenen geht, ist diese Stufenfolge aktueller denn je.

Aus der Praxis: Kritik kommt besser an, wenn sie Raum zum eigenen Erkennen lässt. Statt „Das war unfair“ hilft oft eine Frage oder eine kurze Geschichte: „Wie hätte das auf dich gewirkt, wenn ...?“ Wichtig bleibt die Redlichkeit. Eine Geschichte darf nie eine Falle sein, sondern nur eine Brücke.

2. Unter dem Palaverbaum

Jede Kultur hat ihre eigenen Räume für schwierige Gespräche. Manche liegen im Schatten eines Baumes, manche in einem Familienzimmer, manche in den Fluren eines Konzerns. Ihre Regeln unterscheiden sich. Ihr Ziel ist erstaunlich ähnlich: dass alle gehört werden, bevor entschieden wird. Dieses Kapitel besucht fünf solcher Räume – und zeigt, wo Europa von ihnen lernen kann.

2.1 Reden, bis alle gehört sind

Im Deutschen hat das Wort „Palaver“ keinen guten Ruf. Es klingt nach endlosem, folgenlosem Gerede. Die Geschichte des Wortes erklärt, warum. Englische Seeleute übernahmen es um 1733 von portugiesischen Händlern in Westafrika. Dort bezeichnete *palavra* die oft langwierigen Verhandlungen mit einheimischen Gesprächspartnern. Schon wenige Jahre später bedeutete *palaver* auch „müßiges Gerede“. ²⁴ Man ahnt, aus wessen Blickwinkel diese Abwertung kam: aus dem des Händlers, der schnell fertig werden wollte.

Für die Menschen unter dem Baum war das Palaver etwas ganz anderes. Es ist eine gleichberechtigte Versammlung, an der ein ganzes Dorf oder ein Teil davon teilnimmt. Sie dient dem Zusammenhalt und schlichtet Streit ohne Gewalt. Oft trifft man sich unter einem großen Baum, meist einem Baobab. In Liberia haben viele Dörfer eigene Palaverhallen.²⁵

Ein Detail aus Mali ist besonders klug. Im Land der Dogon tagen die Männer unter der *Toguna*, einem niedrigen Unterstand. Das Dach ist absichtlich so niedrig, dass niemand

²² Online Etymology Dictionary, „palaver“: engl. seit etwa 1733 als Seemannswort für ein langes Gespräch oder eine Verhandlung, aus port. *palavra* „Wort, Rede“, dies über spätlat. *parabola* aus griech. *parabolē* „Vergleichung, Gleichnis“; vermutlich in Westafrika als Händlerwort für Verhandlungen mit Einheimischen aufgenommen; seit 1748 auch „müßiges Gerede“. <https://www.etymonline.com/word/palaver>

²³ Lutherbibel 2017, Matthäus 18,15–17. <https://www.bibleserver.com/LUT/Matth%C3%A4us18,15>

²⁴ Online Etymology Dictionary, „palaver“: engl. seit etwa 1733 als Seemannswort für ein langes Gespräch oder eine Verhandlung, aus port. *palavra* „Wort, Rede“, dies über spätlat. *parabola* aus griech. *parabolē* „Vergleichung, Gleichnis“; vermutlich in Westafrika als Händlerwort für Verhandlungen mit Einheimischen aufgenommen; seit 1748 auch „müßiges Gerede“. <https://www.etymonline.com/word/palaver>

²⁵ Wikipedia, „Palaver (custom)“: das Palaver als egalitäre Einrichtung, an der ein ganzes Dorf oder ein Teil davon teilnimmt; oft unter einem Baum, meist einem Baobab; Palaverhallen in Liberia; die Toguna der Dogon ist absichtlich so niedrig gebaut, dass niemand aufstehen kann, um einen Streit zu beherrschen. [https://en.wikipedia.org/wiki/Palaver_\(custom\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Palaver_(custom))

aufstehen kann. Wer im Streit hochfahren will, stößt sich den Kopf. Eine Architektur der Deeskalation – lange bevor es das Wort gab.

Nelson Mandela wuchs am Hof eines Regenten in Mqhekezweni auf. In seiner Autobiografie erinnert er sich an die Stammesversammlungen dort. Jeder durfte sprechen, Häuptling wie Bauer. Der Regent aber schwieg. Erst am Ende der Versammlung ergriff er das Wort.²⁶ Wer zuletzt spricht, kann alles Gesagte aufnehmen – und niemand redet ihm nach dem Mund.

Die Vereinten Nationen griffen das Bild 2013 auf. Bei einer Konsultation zur Krise in Mali nannte der UN-Diplomat David Gressly den Palaverbaum den Ort, an dem sich alle Mitglieder einer Gemeinschaft treffen, um über gemeinsame Anliegen zu beraten. Er sei ein echtes Werkzeug der Teilhabe.²⁷

Man sollte das Palaver dennoch nicht verklären. „Gleichberechtigt“ hieß in vielen Dörfern: gleichberechtigt unter den erwachsenen Männern. Die Toguna der Dogon etwa ist ein Haus der Männer. Frauen und junge Leute hatten oft eigene Räume – oder keine Stimme. Das schmälert die Einsicht nicht. Es zeigt nur, dass jede Gesprächskultur fragen muss, wer überhaupt am Baum sitzen darf. Diese Frage gilt für einen deutschen Kirchenvorstand nicht weniger als für ein Dorf in Mali.

Aus der Praxis: Die Regel des Regenten passt in jede Sitzung: Wer die Leitung hat, spricht zuletzt. Wer zuerst seine Meinung sagt, prägt alle folgenden Beiträge. Wer zuletzt spricht, erfährt, was die anderen wirklich denken.

2.2 Das Netz entwirren

Auf Hawaii gibt es ein Wort für das gemeinsame Geraderücken zerbrochener Beziehungen: *Ho'oponopono*. Es leitet sich von *pono* ab, „gut, richtig, im rechten Zustand“. Die Vorsilbe macht daraus ein Tun: richtig machen, in Ordnung bringen.²⁸

Die Gelehrte Mary Kawena Pukui hat die traditionelle Form beschrieben. Die Großfamilie kam zusammen, manchmal regelmäßig, manchmal, wenn jemand krank wurde oder Streit schwelte. Das älteste Familienmitglied leitete die Runde. Kam die Familie allein nicht weiter, holte sie eine angesehene Person von außen.

Der Ablauf ist kunstvoll. Am Anfang steht ein Gebet. Dann wird das Problem benannt und besprochen. Niemand soll sich an der Schuld festbeißen. Es gibt Zeiten des Schweigens, um nachzudenken. Die Gefühle jedes Einzelnen werden gewürdigt. Es folgen Bekenntnis, Umkehr und Vergebung. Die Beteiligten lösen einander von der Schuld, auf Hawaiisch *kala*, und schneiden die Vergangenheit ab. Zum Schluss wird gemeinsam gegessen.

²⁶ Mandela 1994, Teil 1 (Jugend in Mqhekezweni): „The Regent would keep quiet, and only at the end of the meeting, would he talk.“ Übers. d. Verf. Zitiert nach Deliberative Democracy Wiki, „Tribes in South Africa“, https://www.delib.org/wiki/index.php/Tribes_in_South_Africa

²⁷ UNOWA/UNOM, Pressemitteilung vom 3.4.2013 (Dakar). David Gressly, Leiter des UN-Politikbüros in Mali: „l'arbre à palabre représente cet endroit où tous les membres de la collectivité se retrouvaient“ und sei ein „authentic tool for participation“. Übers. d. Verf. https://unowa.unmissions.org/sites/default/files/130403%20communiqu%20de%20presse%20arbre%20a%20palabre%20Mali%20UNOWA_UNOM.pdf

²⁸ Wikipedia, „Ho'oponopono“, nach Pukui/Haertig/Lee, *Nānā i ke Kumu*, Bd. 1, S. 60–80: Ablauf mit Gebet, Benennung des Problems, Schweigephase, Bekenntnis, Vergebung (*kala*), Abschneiden der Vergangenheit (*ʻoki*) und abschließendem Mahl (*pani*). Die Selbsthilfe-Variante geht auf Morrnah Simeona (ab 1976) und Ihaleakala Hew Len zurück. <https://en.wikipedia.org/wiki/Ho%CA%BBoponopono>

Bemerkenswert sind die eingebauten Pausen. Ho‘oponopono kennt die Lücke zwischen zwei Redebeiträgen nicht als Störung, sondern als Werkzeug. Wer schweigt, sortiert.

Allerdings gibt es eine zweite, modernere Form. Seit den 1970er Jahren wurde Ho‘oponopono zu einer Selbsthilfemethode umgebaut. In der populärsten Variante wiederholt man vier Sätze als Mantra: Ich liebe dich. Es tut mir leid. Bitte vergib mir. Danke. Diese Version verkauft sich in Büchern und Seminaren weltweit. Mit der Familienkonferenz von einst hat sie wenig gemein. Aus einem Gespräch zwischen Menschen wurde ein Selbstgespräch.

Die Bibel kennt einen verwandten Gedanken. Wer zum Altar geht und sich erinnert, dass sein Bruder etwas gegen ihn hat, soll seine Gabe liegen lassen. Zuerst soll er sich versöhnen, dann opfern.²⁹ Versöhnung geht dem Gottesdienst voraus – in der Bergpredigt wie in der hawaiischen Familienrunde.

Aus der Praxis: Familien und Teams können von Ho‘oponopono die Struktur lernen. Ein fester Rahmen, eine neutrale Leitung, Zeit zum Schweigen und ein gemeinsamer Abschluss beim Essen. Wer Versöhnung feiern will, braucht nicht nur Worte, sondern auch einen gedeckten Tisch.

2.3 Die Wurzeln umbinden

Wer in Japan eine Entscheidung durchsetzen will, beginnt nicht in der Sitzung. Er beginnt Wochen vorher, in Einzelgesprächen. Diese Praxis heißt *Nemawashi*. Das Wort stammt aus dem Gartenbau. Es bedeutet, rund um die Wurzeln eines Baumes zu graben, bevor man ihn verpflanzt. Im Toyota-Produktionssystem ist Nemawashi der erste Schritt jeder Entscheidung. Wer betroffen ist, wird vorher gefragt.³⁰

Für Europäer wirkt das oft umständlich. Die eigentliche Sitzung ist dann nur noch eine Formsache. Doch die Logik ist bestechend. Ein Baum, dessen Wurzeln man vorbereitet hat, überlebt das Verpflanzen. Eine Entscheidung, die vorher besprochen wurde, überlebt die Umsetzung.

Zu Nemawashi gehört eine zweite Fähigkeit: *kūki o yomu*, „die Luft lesen“. Gemeint ist das Gespür für das Unausgesprochene in einem Raum. Wer es nicht hat, gilt als taktlos. Mitte der 2000er Jahre wurde dafür sogar ein Kürzel populär: „KY“, von *kūki yomenai*, „kann die Luft nicht lesen“.³¹

Hier zeigt sich die Kehrseite. Wer ständig die Luft liest, traut sich irgendwann nicht mehr, gegen den Wind zu sprechen. Harmonie kann Widerspruch ersticken – in Japan wie in jedem deutschen Vereinsvorstand. Gute Gesprächsführung braucht beides: das Gespür für den Raum und den Mut, ihn notfalls zu stören.

Was gegen diese Kehrseite hilft, hat die Harvard-Forscherin Amy Edmondson gezeigt. Sie untersuchte in den 1990er Jahren acht Pflegestationen in zwei Lehrkrankenhäusern. Das Ergebnis verblüffte: Ausgerechnet die Stationen mit den besten Leitungen und den besten Beziehungen meldeten die meisten Medikationsfehler. Machten sie mehr Fehler? Das ließ

²⁹ Lutherbibel 2017, Matthäus 5,23–24. <https://www.bibleserver.com/LUT/Matth%C3%A4us5,23>

³⁰ Toyota (UK) Magazine, „What is nemawashi?“, wörtlich „um die Wurzeln herumgehen“ – wie beim Freilegen der Wurzeln eines Baumes vor dem Verpflanzen; im Toyota-Produktionssystem der erste Schritt der Entscheidungsfindung. <https://mag.toyota.co.uk/nemawashi>

³¹ Tokyo Kotoba Glossary, „KY / kuuki yomenai“: Das Kürzel für 空気が読めない („kann die Luft nicht lesen“) wurde Mitte der 2000er Jahre populär. https://www.tkgje.jp/entries/10500/10983_kuukiyomenai.html

sich nicht belegen. Sicher war nur, dass dort die Bereitschaft größer war, Fehler zuzugeben.³² Edmondson nannte dieses Klima später „psychologische Sicherheit“: die gemeinsame Überzeugung, dass man im Team ein zwischenmenschliches Risiko eingehen darf.

Google stieß in einer internen Studie mit 180 Teams auf denselben Faktor. Unter fünf Merkmalen erfolgreicher Teams stand die psychologische Sicherheit an erster Stelle.³³ Harmonie und Sicherheit sind also nicht dasselbe. Harmonie vermeidet den Widerspruch. Sicherheit macht ihn möglich.

Aus der Praxis: Vor wichtigen Entscheidungen lohnt sich ein „kleines Nemawashi“: zwei, drei Einzelgespräche mit den Betroffenen. Fragen Sie nicht „Bist du dafür?“, sondern „Was müsste bedacht werden?“ So werden Einwände zu Bausteinen, bevor sie zu Hindernissen werden.

2.4 Der Redestab

In vielen indigenen Gemeinschaften an der Nordwestküste Nordamerikas gibt es einen geschnitzten Stab. Bei großen Zusammenkünften wie dem Potlatch hält ihn der Häuptling oder ein bestimmter Sprecher. Mit ihm kündigt er an, was zu sagen ist, und stößt ihn zur Bekräftigung auf den Boden. Andernorts wird ein solcher Stab im Kreis herumgereicht. Nur wer ihn hält, darf sprechen.³⁴ Ähnliche Sprecherstäbe kennen auch die Akan in Westafrika.

Das Prinzip ist von entwaffnender Schlichtheit. Der Stab macht sichtbar, wem gerade das Wort gehört. Alle anderen haben nur eine Aufgabe: zuhören. Die Lücke zwischen zwei Redebeiträgen wird hier zu einem Gegenstand, den man weitergibt.

Heute findet man „Redestäbe“ in Grundschulen, Konfirmandengruppen und Führungsseminaren. Das ist oft hilfreich. Es ist aber auch ein Geschäft. Im Internet werden Redestäbe als Stücke indigener Weisheit vermarktet. Dabei sind die Bräuche verschiedener Völker sehr unterschiedlich, und viele moderne Stäbe sind zeitgenössische Kunst. Wer Elemente anderer Kulturen übernimmt, sollte ihre Herkunft respektvoll benennen – und nicht so tun, als kaufe er mit dem Stab auch die Weisheit.

Das Prinzip selbst braucht keine Folklore. Ein Kugelschreiber tut es auch. Entscheidend ist die Abmachung: Wer nicht dran ist, hört zu.

Eine stille Verwandte des Redestabs findet sich in der christlichen Tradition der Quäker. In ihren Geschäftssitzungen wird seit über 350 Jahren nicht abgestimmt. Die Sitzung beginnt mit Stille. Nach jedem Beitrag lässt der Sitzungsleiter, der *Clerk*, eine Pause, damit alle nachdenken können. Gesucht wird kein Sieg und nicht einmal unbedingt Einstimmigkeit,

³² Edmondson 1996, S. 5–28: acht Stationen, sechs Monate; erfasste Fehlerraten zwischen 2,3 und 23,7 je 1.000 Patiententage. Edmondson betont, dass tatsächliche und gemeldete Fehler in den Daten nicht zu trennen sind. Zusammenfassung: Psych Safety Field Guide, <https://explore.psychsafety.com/n/edmondson-1996/>. Den Begriff „psychological safety“ führte sie 1999 ein.

³³ Google re:Work, „Guide: Understand team effectiveness“ (Projekt „Aristotle“): 180 Teams, davon 115 Entwicklungs- und 65 Vertriebsteams; Reihenfolge der Faktoren: psychologische Sicherheit, Verlässlichkeit, Struktur und Klarheit, Sinn, Wirkung. <https://rework.withgoogle.com/intl/en/guides/understand-team-effectiveness>

³⁴ Wikipedia, „Talking stick“: Sprecherstäbe bei zahlreichen indigenen Völkern der Pazifischen Nordwestküste, verwendet etwa beim Potlatch; Sprecherstäbe der Akan-Häuptlinge in Westafrika; moderne Stäbe als zeitgenössische Kunstform. https://en.wikipedia.org/wiki/Talking_stick

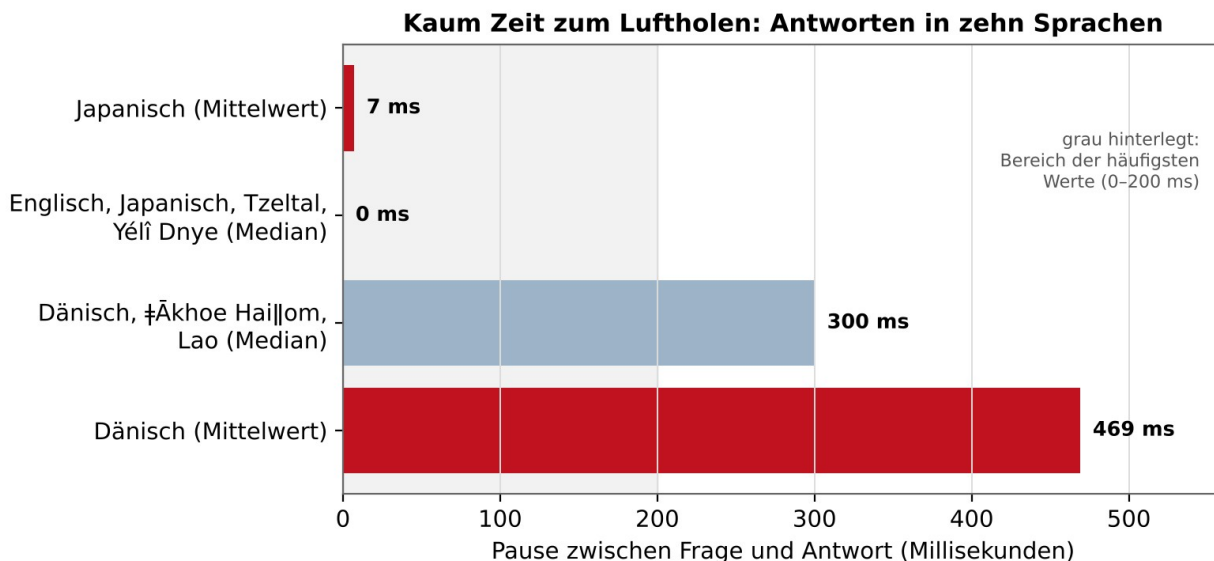


Abb. 2: Mittlere Antwortverzögerung auf Ja-Nein-Fragen in zehn Sprachen – die beiden Extreme und der typische Bereich. Datenquelle: Stivers u. a. 2009; Mittelwerte für Japanisch und Dänisch nach Altalang, Medianwerte nach Language Log.

Spannend ist das Zeitgefühl. Eine Antwort nach 36 Millisekunden empfindet ein Japaner als pünktlich. Ein Däne empfindet erst eine Pause von rund 200 Millisekunden so. Was in Tokio schon als Zögern gilt, ist in Kopenhagen noch Eile. Kein Wunder, dass internationale Teams einander manchmal für unhöflich halten. Der eine fühlt sich unterbrochen, der andere fühlt sich übergangen.

Die Forscher deuten den Befund als Hinweis auf eine gemeinsame menschliche Grundausstattung. Kulturen unterscheiden sich im Tempo, nicht im Prinzip. Die Lücke ist universal. Nur ihre Länge ist Kultur.

Vor einem Kurzschluss muss man allerdings warnen. Die Studie misst Durchschnittswerte aus Videoaufnahmen und Ja-Nein-Fragen. Sie sagt nichts über den einzelnen Japaner oder die einzelne Dänin. Die Forscher betonen sogar, dass dieselben Faktoren die Unterschiede innerhalb einer Sprache erklären wie zwischen den Sprachen. Wer aus solchen Zahlen Nationalcharaktere ableitet, hat das Ergebnis auf den Kopf gestellt.

Aus der Praxis: Wer mit Menschen aus anderen Kulturen spricht – oder mit einem bedächtigen Norddeutschen –, kann seine eigene Pause bewusst verlängern. Eine halbe Sekunde mehr fühlt sich für den Schnellen wie eine Ewigkeit an. Für den Langsamen ist sie eine Einladung.

3. Was im Gespräch geschieht

Die alten Lehrer stützten sich auf Erfahrung. Die moderne Psychologie misst nach. Sie zeichnet Gespräche auf, zählt Fragen, befragt Gesprächspartner vorher und nachher. Manches bestätigt die Weisheit vom Nil und vom Ganges. Manches überrascht. Dieses Kapitel stellt fünf Befunde vor, die jeder kennen sollte, der Gespräche führt – und das tun wir alle.

3.1 Vier Ohren, ein Satz

1967 veröffentlichten Paul Watzlawick, Janet Beavin und Don Jackson ein Buch, das die Kommunikationspsychologie prägte. Sein bekanntester Satz lautet: Man kann nicht nicht kommunizieren.³⁸ Auch wer schweigt, sendet eine Botschaft. Auch wer auf sein Handy starrt, sagt etwas – meist nichts Freundliches (Abschnitt 5.1). Dazu kommt eine zweite Einsicht. Jede Mitteilung hat einen Inhalt und einen Beziehungsaspekt. Ich sage etwas über die Sache – und zugleich etwas darüber, wie ich zu dir stehe.

Der Hamburger Psychologe Friedemann Schulz von Thun hat daraus 1981 ein Modell gemacht, das in Deutschland fast jeder kennt. Jede Nachricht hat vier Seiten: einen Sachinhalt, eine Selbstkundgabe, einen Beziehungshinweis und einen Appell.³⁹ Entsprechend hört der Empfänger mit vier „Ohren“.

Sein berühmtestes Beispiel spielt im Auto. Der Beifahrer sagt: „Du, da vorne ist grün!“ Sachlich heißt das: Die Ampel ist grün. Als Selbstkundgabe: Ich habe es eilig. Als Beziehungshinweis: Du brauchst meine Hilfe beim Fahren. Als Appell: Gib Gas! Die Fahrerin antwortet: „Fährst du oder fahre ich?“ Sie hat vor allem mit dem Beziehungsohr gehört.

Der Streit, der jetzt folgen kann, dreht sich nicht um die Ampel. Er dreht sich um das Ohr. Deshalb verfehlen so viele Sachargumente ihr Ziel. Sie antworten auf eine Seite der Nachricht, die gar nicht gemeint war – oder ignorieren die Seite, die schmerzt.

Man kann einwenden, das Modell sei eher eine Landkarte als eine streng geprüfte Theorie. Das trifft zu. Doch eine gute Landkarte ist im Gespräch wertvoll. Sie lädt zu einer einfachen Frage ein: Auf welchem Ohr habe ich gerade gehört?

Wie viel am Beziehungsohr hängt, zeigt die Paarforschung des Amerikaners John Gottman. Er beobachtete frisch verheiratete Paare und achtete auf kleine „Angebote“: Versuche eines Partners, Aufmerksamkeit, Zuwendung oder Bestätigung zu bekommen. Sechs Jahre später zeigte sich: Die Paare, die noch verheiratet waren, hatten sich solchen Angeboten in 86 Prozent der Fälle zugewandt. Bei den geschiedenen Paaren waren es nur 33 Prozent.⁴⁰ Die Zahlen werden vor allem vom Gottman-Institut verbreitet, das auch Paarkurse verkauft. Man sollte sie daher als Hinweis lesen, nicht als Naturgesetz. Der Grundgedanke überzeugt dennoch: Beziehungen entscheiden sich selten in großen Aussprachen, sondern in tausend kleinen Antworten.

Aus der Praxis: Wenn ein Gespräch plötzlich kippt, hilft eine Rückfrage auf der Beziehungsebene: „Ich habe gerade gehört, dass du mir nicht zutraust ... – hast du das gemeint?“ Oft lautet die Antwort: „Nein, ich wollte nur ...“ Dann ist der Streit zu Ende, bevor er begonnen hat.

³⁸ Watzlawick/Beavin/Jackson 1967; dt. *Menschliche Kommunikation* (1969). Das erste „metakommunikative Axiom“ lautet: Man kann nicht nicht kommunizieren; das zweite unterscheidet Inhalts- und Beziehungsaspekt. Vgl. Wikipedia, „Paul Watzlawick“, https://en.wikipedia.org/wiki/Paul_Watzlawick

³⁹ Schulz von Thun 1981. Die zweite Seite hieß ursprünglich „Selbstoffenbarung“, später „Selbstkundgabe“. Das Ampelbeispiel ist das bekannteste Lehrbeispiel des Modells.

⁴⁰ The Gottman Institute, „Turn Toward Instead of Away“: Nachuntersuchung sechs Jahre nach der Studie mit Frischvermählten; Zuwendung zu „bids“ bei 86 % (verheiratet) gegenüber 33 % (geschieden). Ein *bid* ist jeder Versuch, vom Partner Aufmerksamkeit, Bestätigung, Zuneigung oder sonstige positive Verbindung zu bekommen. <https://www.gottman.com/blog/turn-toward-instead-of-away/>

3.2 Der Zuhörer gibt den Ton an

Man denkt bei Gesprächsführung zuerst an den Redner. Doch die Forschung zeigt: Die Qualität eines Gesprächs hängt stark vom Zuhörer ab. Der israelische Organisationspsychologe Guy Itzchakov hat das mit Kollegen in einer Reihe von Experimenten untersucht. Der Titel ihrer Studie fasst das Ergebnis zusammen: „Der Zuhörer gibt den Ton an.“⁴¹

In fünf Experimenten sprachen Versuchspersonen über ihre Einstellungen zu einem Thema. Ein Teil von ihnen hatte einen hochwertigen Zuhörer: aufmerksam, einfühlsam, nicht urteilend. Die anderen hatten einen gewöhnlichen oder abgelenkten Zuhörer. Die Unterschiede waren deutlich. Wer gut zugehört bekam, war weniger sozial ängstlich. Er dachte gründlicher über das eigene Wissen nach. Und er war sich danach klarer darüber, was er eigentlich dachte.

Bemerkenswert ist ein Detail: Die Teilnehmer wurden nicht sturer. Gutes Zuhören stärkte die Klarheit der eigenen Meinung, aber nicht den Drang, andere davon zu überzeugen. Wer gehört wird, muss nicht mehr kämpfen.

Das widerspricht einem verbreiteten Vorurteil. Viele fürchten, Zuhören bestätige den anderen in seinen Ansichten. Die Experimente legen das Gegenteil nahe. Zuhören nimmt Druck aus dem Gespräch. Erst dann kann jemand seine eigenen Widersprüche überhaupt wahrnehmen.

Ptahhotep (Abschnitt 1.1) hätte vermutlich gelächelt. Wer ganz hört, wird zum Verstehenden – und, wie sich zeigt, hilft auch dem anderen zu verstehen.

Hält der Befund auch außerhalb des Labors? Ein Team um Avraham Kluger hat 2024 die Forschung zum Zuhören am Arbeitsplatz zusammengefasst: 664 Effektgrößen mit insgesamt rund 400.000 Beobachtungen. Wer sich gehört fühlt, berichtet von besseren Beziehungen und besserer Leistung. Die Autoren legen aber auch eine Schwäche offen. Stammen die Leistungsdaten nicht nur aus Selbstauskünften, schrumpft der Zusammenhang deutlich.⁴² Zuhören wirkt also – aber weniger magisch, als manche Ratgeber versprechen. Und ein Zusammenhang beweist noch nicht, dass das Zuhören die Ursache ist.

Aus der Praxis: Gutes Zuhören ist sichtbar. Handy weg, Blick zum Gegenüber, keine Ratschläge in den ersten Minuten. Ein kurzes „Erzähl weiter“ wirkt oft mehr als ein langer Kommentar. Und wer zusammenfasst, was er gehört hat, zeigt: Es ist angekommen.

3.3 Fragen machen sympathisch

Wer will, dass man ihn mag, sollte weniger reden und mehr fragen. Das klingt nach Ratgeberliteratur. Es ist aber ein Befund aus Harvard. Die Psychologin Karen Huang und ihr Team ließen 2017 Hunderte Versuchspersonen 15 Minuten lang miteinander chatten. Ein

⁴¹ Itzchakov u. a. 2018, S. 762–778: fünf Experimente, davon eines präregistriert. *Präregistriert* heißt: Hypothesen und Auswertung wurden vor der Datenerhebung öffentlich festgelegt. <https://cris.haifa.ac.il/en/publications/the-listener-sets-the-tone-high-quality-listening-increases-attit/>

⁴² Kluger u. a. 2024, S. 295–344: 664 Effektgrößen, 400.020 Beobachtungen; mittlere Korrelation von wahrgenommenem Zuhören und Arbeitsergebnissen $r = 0,39$, mit Beziehungsqualität $r = 0,51$, mit Leistung $r = 0,36$, bei Ausschluss reiner Selbstauskünfte nur noch $r = 0,21$. Eine *Effektgröße* gibt an, wie stark ein Zusammenhang ist; eine Korrelation r reicht von 0 (kein Zusammenhang) bis 1 (vollkommener Zusammenhang).

Teil wurde angewiesen, viele Fragen zu stellen, mindestens neun. Der andere Teil sollte höchstens vier stellen. Die Vielfrager wurden von ihren Gesprächspartnern als zugewandter erlebt – und deshalb mehr gemocht.⁴³

Besonders wirksam war eine bestimmte Sorte Frage: die Folgefrage. Sie greift auf, was der andere gerade gesagt hat. „Wie war das für dich?“ „Und dann?“ „Was hat dich daran überrascht?“ Folgefragen zeigen, dass jemand zugehört hat. Sie sind ein Beweis, kein Ritual.

Die Forscher prüften das auch in einer ganz anderen Umgebung: beim Speed-Dating. Sie werteten über 2.000 kurze Gespräche zwischen 110 Teilnehmern aus. Wer pro Date nur eine Frage mehr stellte, bekam über 20 Dates hinweg im Schnitt eine zusätzliche Zusage für ein Wiedersehen.⁴⁴

Ein Einwand ist berechtigt. Außenstehende Beobachter, die nur die Protokolle lasen, mochten die Vielfrager nicht mehr. Fragen wirken also vor allem auf den, der gefragt wird. Und zu viele Fragen können wie ein Verhör wirken. Eine gute Frage ist ein Geschenk, zehn schlechte sind eine Kontrolle.

Interessant ist der Gegensatz zum Alltag. Die meisten Menschen stellen in Gesprächen zu wenige Fragen. Sie unterschätzen, wie gut Fragen ankommen. Sie warten lieber auf die Lücke, um selbst zu erzählen.

Eine Frage bleibt offen: Gilt das überall? Die Studien stammen aus den USA. In Kulturen, in denen direkte persönliche Fragen als aufdringlich gelten, kann dieselbe Frage anders ankommen (Abschnitt 2.3). Der Kern dürfte dennoch übertragbar sein. Nicht die Zahl der Fragezeichen zählt, sondern das erkennbare Interesse.

Aus der Praxis: Eine Übung für eine Woche: In jedem längeren Gespräch zwei echte Folgefragen stellen, bevor man von sich selbst erzählt. Viele merken dabei, wie oft sie bisher nur auf ihren Einsatz gewartet haben.

3.4 Tiefer als gedacht

Wetter, Verkehr, Wochenende: Mit Fremden reden wir meist über Belangloses. Wir halten das für die sichere Wahl. Tiefe Gespräche, so glauben wir, wären peinlich. Eine Reihe von Experimenten aus den USA zeigt, dass wir uns irren.

Die Psychologen Michael Kardas, Amit Kumar und Nicholas Epley ließen über 1.800 Menschen in zwölf Experimenten miteinander sprechen, meist Fremde. Manche Paare unterhielten sich über oberflächliche Fragen, andere über tiefgehende Fragen nach persönlichen Erfahrungen und Gefühlen. Eine lautete: „Kannst du von einem Mal erzählen, als du vor einem anderen Menschen geweint hast?“⁴⁵

Vorher sagten die Teilnehmer voraus, wie es laufen würde. Die tiefen Gespräche hielten sie für unangenehmer und weniger erfreulich. Hinterher berichteten sie das Gegenteil. Die

⁴³ Huang u. a. 2017, S. 430–452: Chat-Studie mit 430 Teilnehmenden (mindestens neun bzw. höchstens vier Fragen in 15 Minuten); Folgefragen steigern die Sympathie besonders. Pressebericht der Association for Psychological Science: <https://psychologicalscience.org/news/minds-business/asking-questions-increases-likability.html>

⁴⁴ Harvard Business School, Working Knowledge, „Asking Questions Can Get You a Better Job or a Second Date“: 110 Teilnehmende, über 2.000 Gespräche aus einer Speed-Dating-Studie in Stanford. <https://www.library.hbs.edu/working-knowledge/asking-questions-can-get-you-a-better-job-or-a-second-date>

⁴⁵ Kardas/Kumar/Epley 2022, S. 367–398 (online zuerst 2021): über 1.800 Teilnehmende in zwölf Experimenten. Epley: „an interesting social paradox“. Übers. d. Verf. Pressemitteilung der American Psychological Association: <https://www.apa.org/news/press/releases/2021/09/deep-conversations-strangers>

tiefen Gespräche waren weniger peinlich als befürchtet und machten mehr Freude. Sie stifteten mehr Verbundenheit. Vor allem unterschätzten die Teilnehmer, wie sehr sich ihr Gegenüber für ihre Gedanken und Gefühle interessierte.

Epley nennt das ein „interessantes soziales Paradox“. Menschen sind zutiefst sozial, und sie erwidern in Gesprächen, was sie bekommen. Wer Tiefe anbietet, bekommt meist Tiefe zurück. Wer aber erwartet, dass der andere nur Smalltalk will, bietet nie etwas anderes an. So bleiben beide an der Oberfläche, obwohl beide tauchen möchten.

Das heißt nicht, dass man jeden Bäcker nach seinen Lebensträumen fragen sollte. Takt bleibt wichtig. Aber die Lücke zwischen zwei Sätzen ist größer, als wir denken. Es passt mehr hinein als das Wetter.

Schon einige Jahre zuvor hatte Epley mit Juliana Schroeder Pendler in Chicagoer Zügen und Bussen untersucht. Die einen sollten ein Gespräch mit einem Fremden beginnen, die anderen für sich bleiben. Wer redete, erlebte die Fahrt deutlich positiver. Vorhergesagt hatten die Teilnehmer das Gegenteil.⁴⁶ Unsere Angst vor dem Gespräch ist offenbar größer als das Gespräch selbst.

Aus der Praxis: Gemeindekreise, Vereine und Familien können mit „Tiefenfragen“ experimentieren: „Was hat dich in diesem Jahr am meisten verändert?“ Wichtig ist Freiwilligkeit. Jeder darf passen. Doch erfahrungsgemäß passen nur wenige.

3.5 Wann ist Schluss?

Gespräche haben einen Anfang, eine Mitte und ein Ende. Über das Ende hat lange kaum jemand geforscht. Adam Mastroianni und Daniel Gilbert aus Harvard haben es 2021 mit Kollegen nachgeholt. Ihre Frage war einfach: Enden Gespräche dann, wenn die Beteiligten es wollen?⁴⁷

Sie untersuchten 932 Gespräche. In einer Studie sprachen 252 Fremde miteinander, so lange sie wollten, bis zu 45 Minuten. In einer anderen berichteten gut 800 Menschen über ihr letztes Gespräch, meist mit Partner, Familie oder Freunden.

Das Ergebnis ist fast komisch. Nur rund 2 Prozent der Gespräche endeten, als beide es wollten. Nur etwa 30 Prozent endeten, als wenigstens einer es wollte. In rund 46 Prozent der Fälle wollten beide früher aufhören – und taten es nicht. In etwa 10 Prozent wollten beide weiterreden – und hörten trotzdem auf. Die Teilnehmer lagen zudem kräftig daneben, wenn sie schätzen sollten, was ihr Gegenüber wollte.

⁴⁶ Epley/Schroeder 2014, S. 1980–1999: neun Experimente im Feld und im Labor mit Pendlern in Zügen und Bussen. Pressemitteilung der University of Chicago Booth School of Business: <https://www.chicagobooth.edu/media-relations-and-communications/press-releases/mom-was-wrong-you-should-talk-to-strangers>

⁴⁷ Mastroianni u. a. 2021, e2011809118. Zahlen nach Harvard Gazette, „Researchers find conversations don’t end when people want them to“ (1.3.2021), <https://news.harvard.edu/gazette/story/2021/03/researchers-find-conversations-dont-end-when-people-want-them-to/>

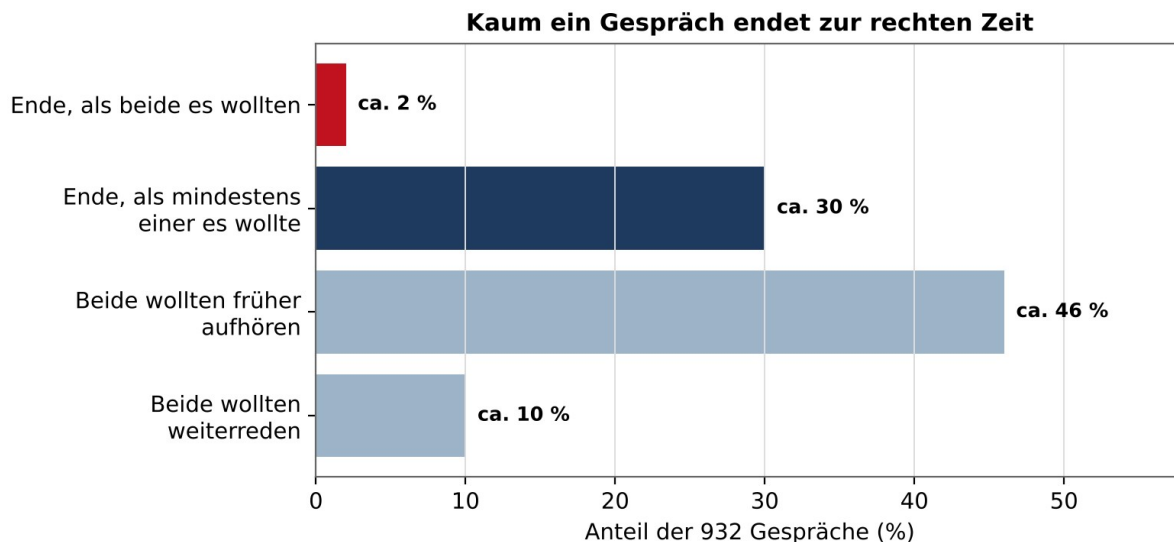


Abb. 3: Wie Gespräche enden – Anteil der Gespräche nach den Wünschen der Beteiligten (die Kategorien überschneiden sich teilweise). Datenquelle: Mastroianni u. a. 2021, nach Harvard Gazette.

Der Grund liegt auf der Hand. Niemand weiß, was der andere will, und niemand fragt. Wer zuerst „Ich muss dann mal“ sagt, könnte unhöflich wirken. Also redet man weiter und hofft auf ein Zeichen. Gespräche gleichen so einer Party, die keiner verlassen will, weil keiner als Erster gehen möchte.

Für die Gesprächsführung folgt daraus eine Lehre, die selten gelehrt wird. Auch das Ende braucht Führung. Ein guter Abschluss fasst zusammen, dankt und verabredet, wie es weitergeht. Er kommt lieber etwas zu früh als zu spät.

Das klingt harmlos, hat aber Folgen. Wer ein Gespräch zu lange ausdehnt, verbraucht das Wohlwollen, das er eben gewonnen hat. Wer es zu früh beendet, lässt den anderen womöglich mit dem eigentlichen Anliegen allein (Abschnitt 5.4). Beides lässt sich vermeiden – nicht durch Gedankenlesen, sondern durch eine ehrliche Frage.

Aus der Praxis: Sagen Sie zu Beginn, wie viel Zeit Sie haben: „Ich habe etwa zwanzig Minuten.“ Das entlastet beide. Und gegen Ende hilft eine ehrliche Frage: „Sollen wir hier einen Punkt machen, oder ist noch etwas offen?“

4. Methoden auf dem Prüfstand

Im 20. Jahrhundert wurde aus der Gesprächskunst ein Fach. Therapeuten, Pädagogen und Juristen entwickelten Methoden, die heute in Kliniken, Schulen und Konzernen gelehrt werden. Manche sind gut erforscht, manche kaum, manche gar nicht. Dieses Kapitel stellt fünf Ansätze vor – und fragt bei jedem, was er hält und was er nur verspricht.

4.1 Den Menschen ernst nehmen

1923 erschien in Leipzig ein schmales Buch, das die Philosophie des Gesprächs verändern sollte. Der jüdische Religionsphilosoph Martin Buber schrieb darin, der Mensch begegne der Welt in zwei Haltungen. Er kann sie als „Es“ behandeln, als Gegenstand. Oder er kann

ihr als „Du“ gegenüberzutreten. Ein Satz daraus wird bis heute zitiert: „Alles wirkliche Leben ist Begegnung.“⁴⁸

Drei Jahrzehnte später machte der amerikanische Psychologe Carl Rogers daraus eine Therapieform. 1957 beschrieb er die Bedingungen, unter denen sich ein Mensch im Gespräch verändern kann. Drei davon betreffen die Haltung des Helfers. Erstens Echtheit: Der Helfer spielt keine Rolle. Zweitens bedingungslose Wertschätzung: Er nimmt den anderen an, ohne jede Äußerung zu billigen. Drittens Empathie: Er versucht, die Welt mit den Augen des anderen zu sehen – und zeigt ihm, was er verstanden hat.⁴⁹

Am 18. April 1957 trafen sich Buber und Rogers an der University of Michigan zu einem öffentlichen Gespräch. Es wurde ein höfliches, aber zähes Ringen. Rogers betonte, wie nah sich Therapeut und Klient im Moment der Begegnung kämen. Buber widersprach. Der Klient suche Hilfe beim Therapeuten, nicht umgekehrt. Und der Therapeut sehe den Klienten weit klarer als dieser ihn. „Sie sind nicht gleich und können es nicht sein“, sagte Buber.⁵⁰ Zwei Meister des Zuhörens, die einander nicht ganz überzeugten – das ist tröstlich für alle anderen.

In Lateinamerika entwickelte der brasilianische Pädagoge Paulo Freire zur selben Zeit eine verwandte Idee. In seinem im Exil verfassten Hauptwerk, das 1968 zuerst auf Spanisch erschien, kritisiert er die „Bankiers-Erziehung“. Der Lehrer zahlt Wissen ein, der Schüler bewahrt es auf. Freire setzt dagegen den Dialog zwischen Gleichen, in dem beide lernen.⁵¹ Alphabetisierung wurde so zu einem Gespräch über das eigene Leben. Die *Pädagogik der Unterdrückten* gehört heute zu den meistzitierten Büchern der Sozialwissenschaften.

Allen dreien ist gemeinsam: Gesprächsführung ist zuerst eine Haltung und dann eine Technik. Wer den anderen als „Es“ behandelt, kann die besten Fragen stellen. Sie werden trotzdem hohl klingen.

Bubers Einwand ist für jede Gesprächsführung wichtig. Ärztin und Patient, Pfarrer und Gemeindeglied, Chefin und Mitarbeiter begegnen sich nie ganz auf Augenhöhe. Wer das leugnet, verschleiert Macht. Wer es offen ausspricht, kann trotzdem ein echtes Gegenüber sein. Wertschätzung setzt keine Gleichheit der Rollen voraus, wohl aber die Gleichheit der Würde.

Aus der Praxis: Rogers' drei Haltungen eignen sich als Selbstprüfung nach einem schwierigen Gespräch. War ich echt? Habe ich den Menschen geachtet, auch wenn ich seine Meinung nicht teile? Habe ich verstanden – und das auch gezeigt?

⁴⁸ Buber 1923, Teil I. Text und Einordnung: Aeon, „All real living is meeting“, <https://aeon.co/essays/all-real-living-is-meeting-the-sacred-love-of-martin-buber>

⁴⁹ Rogers 1957, S. 95–103. Rogers nennt sechs Bedingungen; die drei bekanntesten betreffen den Therapeuten: Kongruenz (Echtheit), bedingungslose positive Wertschätzung und einführendes Verstehen. *Empathie* ist die Fähigkeit, sich in das Erleben eines anderen hineinzuversetzen.

⁵⁰ Woods 2014, nach der Abschrift bei Anderson/Cissna 1997: Datum 18.4.1957, University of Michigan; Buber spricht von der „detached presence“ des Therapeuten und sagt: „You are not equals and cannot be.“ Übers. d. Verf. <https://iacp.ie/dev/files/UserFiles/IJCP-Articles/2014/Carl-Rogers-Martin-Buber-and-Relationship-by-Ian-Woods.pdf>

⁵¹ Wikipedia, „Pedagogy of the Oppressed“: verfasst 1967/68 im Exil, zuerst 1968 auf Spanisch, 1970 auf Englisch, auf Portugiesisch erst 1972 (Portugal) bzw. 1974 (Brasilien); Kritik am „banking model“ der Erziehung; nach Angaben des Artikels das dritthäufigst zitierte Buch der Sozialwissenschaften. https://en.wikipedia.org/wiki/Pedagogy_of_the_Oppressed

4.2 Ich statt Du

„Du kommst immer zu spät!“ Dieser Satz enthält eine Anklage, eine Verallgemeinerung und eine Einladung zum Gegenangriff. Der amerikanische Psychologe Thomas Gordon begann 1962 mit vierzehn Eltern in einer Cafeteria in Pasadena einen Kurs. Darin schlug er einen anderen Weg vor. Statt Du-Botschaften solle man Ich-Botschaften senden: „Ich mache mir Sorgen, wenn du später kommst als verabredet, weil ich dann nicht weiß, ob etwas passiert ist.“ Das Buch zum Kurs erschien 1970 und wurde zum Bestseller. Auf Deutsch kam es 1972 unter dem Titel *Familienkonferenz*.⁵²

Der amerikanische Psychologe Marshall Rosenberg baute die Idee zur „Gewaltfreien Kommunikation“ aus. Sie hat vier Schritte. Ich beschreibe eine Beobachtung ohne Bewertung. Ich benenne mein Gefühl. Ich nenne das Bedürfnis dahinter. Und ich formuliere eine konkrete Bitte.⁵³ Rosenberg trainierte Menschen in vielen Ländern, auch in Konfliktregionen. Seine Bücher wurden in zahlreiche Sprachen übersetzt.

Wirkt das? Eine brasilianische Übersichtsarbeit von 2025 wertete 15 Studien zu Trainings in Gewaltfreier Kommunikation aus. Die Autorinnen fanden Hinweise, dass solche Trainings die Empathiefähigkeit fördern. Sie stellten aber auch methodische Mängel fest und mahnten zur Vorsicht.⁵⁴ Die Forschungslage ist also deutlich dünner als die Begeisterung in den Seminaren.

Dazu kommt ein praktischer Einwand. In der Hand von Ungeübten klingt die Formel schnell hölzern: „Wenn ich sehe, dass du die Spülmaschine nicht ausräumst, fühle ich mich frustriert ...“ Manche empfinden das als verkleideten Vorwurf. Schlimmer noch: Die Formel kann zum Druckmittel werden, wenn die Bitte in Wahrheit eine Forderung ist.

Rosenberg selbst ging es um eine Haltung, nicht um eine Satzschablone. Die Ich-Botschaft ist ein gutes Werkzeug. Sie ersetzt aber nicht die Frage, ob ich den anderen überhaupt verstehen will.

Aus der Praxis: Wer Ich-Botschaften üben will, beginnt mit dem ersten Schritt: Beobachtung ohne Bewertung. „Du bist chaotisch“ ist ein Urteil. „Auf dem Tisch liegen drei offene Briefe“ ist eine Beobachtung. Schon dieser Unterschied entschärft viele Gespräche.

4.3 Ambivalenz würdigen

Wer einem Menschen sagt, er müsse sich ändern, erreicht oft das Gegenteil. Der Raucher verteidigt seine Zigarette, der Trinker sein Bier. Der amerikanische Psychologe William Miller beobachtete das in der Arbeit mit Alkoholkranken. 1983 beschrieb er einen anderen Ansatz. Gemeinsam mit dem in Wales tätigen Psychologen Stephen Rollnick entwickelte er

⁵² Gordon 1970; dt. *Familienkonferenz*, Hamburg 1972. Erster Kurs 1962 mit 14 Eltern in Pasadena (Kalifornien); Ich-Botschaften und aktives Zuhören als Kernfertigkeiten. Vgl. Wikipedia, „Thomas Gordon (psychologist)“, [https://en.wikipedia.org/wiki/Thomas_Gordon_\(psychologist\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Thomas_Gordon_(psychologist))

⁵³ Rosenberg 2003 (engl. Erstausgabe 1999). Die vier Komponenten: Beobachtung, Gefühl, Bedürfnis, Bitte.

⁵⁴ Pereira/Durgante 2025: integrative Übersicht über 15 Studien; Zitat: „methodological flaws were identified“. Übers. d. Verf. <https://ojs.unifor.br/RBPS/article/view/16464>

ihn weiter zum *Motivational Interviewing*.⁵⁵ Auf Deutsch heißt die Methode „Motivierende Gesprächsführung“.

Der Kern ist eine nüchterne Beobachtung: Die meisten Menschen sind hin- und hergerissen. Sie wollen sich ändern – und wollen es zugleich nicht. Diese Ambivalenz ist kein Charakterfehler, sondern der Normalfall. Wer sie mit Argumenten bekämpft, drängt den anderen auf die Gegenseite. Wer sie dagegen ernst nimmt, öffnet einen Raum. Dann kann der Mensch selbst Gründe für eine Veränderung aussprechen. Fachleute nennen das *change talk*, Veränderungssprache.

Das wichtigste Gegengift ist die Zurückhaltung. Helfer verspüren einen „Korrekturreflex“: den Drang, sofort zu belehren, zu warnen, zu reparieren. Motivierende Gesprächsführung trainiert, diesen Reflex zu bremsen. Offene Fragen, aufmerksames Zuhören, Würdigung und Zusammenfassung treten an seine Stelle. Wieder ist es die Lücke, in der sich alles entscheidet.

Die Methode ist gut erforscht – und gerade deshalb lohnt der ehrliche Blick. Viele Studien zeigen Wirkung. Eine Cochrane-Übersicht von 2016 fand jedoch bei jungen Erwachsenen mit Alkoholproblemen in 84 Studien keinen substanziellen, bedeutsamen Nutzen. Keine Methode wirkt überall. Auch die beste Gesprächsführung ersetzt keine Behandlung, wo eine Krankheit vorliegt.

Nathan hätte die Methode verstanden (Abschnitt 1.5). Er ließ David selbst urteilen. Motivierende Gesprächsführung lässt Menschen selbst begründen. Was ein Mensch selbst sagt, glaubt er eher als das, was man ihm sagt.

Aus der Praxis: Statt „Du solltest wirklich mehr Sport machen“ hilft die Frage: „Was spricht für dich dafür, was dagegen?“ Hören Sie beide Seiten an, ohne zu werten. Oft nennt der andere die besten Gründe selbst – und sie wiegen schwerer als jeder gute Rat.

4.4 Hart in der Sache

1981 erschien ein Buch, das Verhandlungen weltweit verändert hat. Roger Fisher und William Ury vom Harvard Negotiation Project nannten es *Getting to Yes*. Auf Deutsch kennt man es als „Harvard-Konzept“. Es ruht auf vier Grundsätzen: Menschen und Probleme getrennt behandeln. Auf Interessen schauen, nicht auf Positionen. Optionen zum beiderseitigen Vorteil entwickeln. Und neutrale Beurteilungskriterien verwenden.⁵⁶

Das bekannteste Beispiel ist eine Orange. Zwei Schwestern streiten darum. Am Ende teilen sie die Frucht in der Mitte. Die eine presst ihre Hälfte aus und wirft die Schale weg. Die andere reibt die Schale für einen Kuchen und wirft das Fruchtfleisch weg. Hätten sie nach den Interessen gefragt statt um die Position zu streiten, hätte jede alles bekommen.

⁵⁵ Wikipedia, „Motivational interviewing“: Grundkonzept 1983 von William R. Miller beschrieben, 1991 gemeinsam mit Stephen Rollnick ausgebaut; Arbeit an Ambivalenz, *change talk*, Vermeidung des *righting reflex*; Cochrane-Übersicht 2016 (84 Studien, junge Erwachsene, Alkoholmissbrauch) ohne „substantive, meaningful benefits“. Übers. d. Verf. https://en.wikipedia.org/wiki/Motivational_interviewing. Erstveröffentlichung: Miller 1983.

⁵⁶ Fisher/Ury 1981. Zu den vier Grundsätzen, BATNA (*Best Alternative To a Negotiated Agreement*), Verkaufszahlen (Angabe der Website Urys, Stand 2022) und Kritik (Steinberg 1982, White 1984, McCarthy 1985, Voss 2016): Wikipedia, „Getting to Yes“, https://en.wikipedia.org/wiki/Getting_to_Yes

Das Buch prägte auch einen Begriff: die „beste Alternative zur Verhandlungslösung“, kurz BATNA. Wer weiß, was er ohne Einigung tun würde, verhandelt gelassener. Laut den Autoren verkaufte sich das Buch rund 15 Millionen Mal, in über 35 Sprachen.

Die Kritik ist ebenfalls alt. Schon in den 1980er Jahren monierten Fachleute, das Buch beschreibe die Welt, wie sie sein sollte, nicht, wie sie ist. Es unterschätze Macht und harte Konkurrenz. Andere bemängelten eine westliche Prägung, die sich nicht in jede Kultur übertragen lasse. Der frühere FBI-Geiselunterhändler Chris Voss hielt die Techniken für Geiselnahmen gar für unzureichend.

Interessant ist, wie nah das Harvard-Konzept den alten Formen kommt. Das Palaver sucht den Ausgleich der Interessen (Abschnitt 2.1). Nemawashi prüft Einwände vorab (Abschnitt 2.3). Was Harvard 1981 systematisierte, hatten Dörfer unter Bäumen schon lange geübt.

Aus der Praxis: Bei festgefahrenen Konflikten hilft die Frage „Wozu?“. „Wozu brauchst du den Raum am Donnerstag?“ Hinter der Position steht ein Interesse. Und Interessen lassen sich oft auf mehr als einem Weg erfüllen.

4.5 Der Markt der Gurus

Gesprächsführung ist ein großes Geschäft. Seminare, Zertifikate, Coachingausbildungen und Bücher versprechen Erfolg im Beruf, in der Liebe, im Verkauf. Nicht alles, was dort verkauft wird, hält einer Prüfung stand.

Das bekannteste Beispiel ist das Neurolinguistische Programmieren, kurz NLP. Richard Bandler und John Grinder entwickelten es in den 1970er Jahren in Kalifornien. Sie wollten die Techniken erfolgreicher Therapeuten entschlüsseln und lehrbar machen. Schon bald verlegten sie sich von wissenschaftlichen Texten auf populäre Bücher. Eines davon verkaufte sich über 270.000 Mal.⁵⁷ Heute gibt es weltweit unzählige NLP-Ausbildungen mit „Master“-Titeln.

Die Wissenschaft urteilt nüchtern. Nach überwiegender Fachmeinung ist NLP eine Pseudowissenschaft. Der polnische Psychologe Tomasz Witkowski sichtete 2010 die Forschungsliteratur. Er fand keine empirische Stütze für die zentralen Annahmen des NLP und nannte es „pseudowissenschaftlichen Unsinn“.⁵⁸ In Befragungen von Fachleuten landete NLP auf Listen der am stärksten diskreditierten Verfahren.

Ein zweiter Mythos geistert durch fast jedes Rhetorikseminar: Nur 7 Prozent einer Botschaft würden durch Worte vermittelt, 38 Prozent durch die Stimme und 55 Prozent durch die Körpersprache. Die Zahlen gehen auf zwei kleine Experimente des Psychologen Albert Mehrabian von 1967 zurück. Darin hörten Frauen einzelne Wörter in verschiedenen Tonlagen oder sahen dazu Fotos von Gesichtern. Mehrabian selbst stellte klar: Wenn jemand nicht gerade über Gefühle oder Einstellungen spricht, gelten diese Gleichungen

⁵⁷ Wikipedia, „Neuro-linguistic programming“: Begründung durch Richard Bandler und John Grinder (*The Structure of Magic*, 1975); *Frogs into Princes* mit über 270.000 verkauften Exemplaren; wissenschaftlicher Konsens: Pseudowissenschaft; in Expertenbefragungen (Norcross u. a. 2006 und 2010) unter den am stärksten diskreditierten Verfahren. https://en.wikipedia.org/wiki/Neuro-linguistic_programming

⁵⁸ Witkowski 2010, S. 58–66; Zitat „NLP represents pseudoscientific rubbish“ nach Wikipedia (vorige Fußnote). Übers. d. Verf.

nicht.⁵⁹ Wäre die Regel wahr, könnte man jeden Vortrag in einer fremden Sprache verstehen.

Warum halten sich solche Mythen so hartnäckig? Weil sie sich gut verkaufen. Eine Zahl wirkt wissenschaftlich. Ein Zertifikat wirkt seriös. Und ein Versprechen, andere Menschen „lesen“ und lenken zu können, ist verlockend. Wer verdient daran? Vor allem die Anbieter.

Fairerweise muss man sagen: Nicht alles, was in solchen Seminaren gelehrt wird, ist falsch. Aufmerksam zuhören, nachfragen, Blickkontakt halten – das hilft. Nur stammt es meist nicht aus dem NLP, sondern aus der älteren Gesprächspsychologie (Abschnitt 4.1). Das Problem ist nicht der einzelne Tipp. Es ist das Versprechen, man könne Menschen mit Techniken „programmieren“.

Aus christlicher Sicht kommt eine Frage hinzu: Wozu führe ich ein Gespräch? Eine Technik, die den anderen zum Objekt der eigenen Ziele macht, verfehlt Bubers „Du“ (Abschnitt 4.1). Gute Gesprächsführung dient dem Gegenüber. Manipulation dient nur dem, der sie anwendet.

Aus der Praxis: Vor dem Kauf eines Seminars lohnen drei Fragen. Welche Studien belegen die Wirkung? Wer hat sie durchgeführt? Und was genau lerne ich – eine Haltung oder einen Trick? Seriöse Anbieter beantworten diese Fragen gern.

5. Gespräche im Maschinenzeitalter

Nie konnten Menschen so leicht miteinander sprechen wie heute. Ein Video-Anruf nach Nairobi kostet nichts. Eine Nachricht nach Seoul ist in einer Sekunde da. Und doch klagen viele, sie würden nicht gehört. Inzwischen antworten sogar Maschinen – und manche Menschen fühlen sich von ihnen besser verstanden. Dieses letzte Kapitel fragt, was aus der Lücke wird, wenn Bildschirme und Algorithmen sie füllen.

5.1 Viele Worte, wenig Gehör

Frauen reden mehr als Männer – angeblich. In Büchern und Medien kursierten jahrelang Zahlen, nach denen Frauen ein Vielfaches an Wörtern sprechen. Der Psychologe Matthias Mehl wollte es genau wissen. Fast 400 Studierende in den USA und Mexiko trugen zwischen 1998 und 2004 ein kleines Aufnahmegerät. Es schaltete sich alle zwölftehalb Minuten für 30 Sekunden ein, ohne dass die Träger wussten, wann. Das Ergebnis: Frauen und Männer sprachen gleich viel, jeweils rund 16.000 Wörter am Tag.⁶⁰

Sechzehntausend Wörter. Die Frage ist also nicht, ob wir genug reden. Die Frage ist, ob jemand zuhört.

Seit dem Siegeszug des Smartphones hat das Problem einen Namen. „Phubbing“ setzt sich zusammen aus *phone* und *snubbing*, jemanden brüskieren. Gemeint ist, den Menschen vor sich zugunsten des Handys zu ignorieren. Das Wort hat eine bezeichnende Geschichte. Es

⁵⁹ Big Think, „The 7-38-55 rule: debunking the golden ratio of conversation“: erste Studie mit 30, zweite mit 37 Frauen; Mehrabian: „Unless a communicator is talking about their feelings or attitudes, these equations are not applicable.“ Übers. d. Verf. <https://bigthink.com/the-learning-curve/the-7-38-55-rule-debunking-the-golden-ratio-of-conversation>. Originalstudien: Mehrabian/Wiener 1967; Mehrabian/Ferris 1967.

⁶⁰ Mehl u. a. 2007, S. 82. Das Aufnahmegerät hieß *Electronically Activated Recorder* (EAR). Pressemitteilung der University of Texas at Austin, 5.7.2007: <https://news.utexas.edu/2007/07/05/do-women-really-talk-more-than-men-research-refutes-popular-beliefs>

wurde 2012 auf Initiative eines australischen Wörterbuchs von Sprachfachleuten eigens erfunden – als Teil einer Werbekampagne einer Agentur aus Melbourne.⁶¹ Ein Werbegag beschrieb ein echtes Problem so treffend, dass das Wort um die Welt ging.

Man kann nicht nicht kommunizieren (Abschnitt 3.1). Wer während eines Gesprächs aufs Display blickt, sagt etwas: Du bist gerade weniger wichtig als eine unbekannte Nachricht. Das Gegenüber hört diese Botschaft mit dem Beziehungsohr – laut und deutlich.

Dabei geht es nicht um Technikfeindschaft. Ein Telefon kann Gespräche über Kontinente ermöglichen, die früher undenkbar waren. Es kommt darauf an, wem die Aufmerksamkeit gehört.

Aus der Praxis: Eine kleine Regel mit großer Wirkung: Bei Mahlzeiten, Besprechungen und Besuchen liegt das Handy außer Sichtweite – nicht nur stumm auf dem Tisch. Manche Familien legen dafür einen Korb an die Tür. Wer auf einen wichtigen Anruf wartet, sagt das vorher.

5.2 Die empathische Maschine

2023 erschien eine Studie, die viele Ärzte kränkte. Ein Team um den Gesundheitsforscher John Ayers sammelte 195 Fragen aus einem Internetforum. Dort beantworten verifizierte Ärzte öffentlich Fragen von Laien. Die Forscher legten dieselben Fragen dem Chatbot ChatGPT vor. Drei Fachleute aus dem Gesundheitswesen bewerteten die Antworten, ohne zu wissen, von wem sie stammten.⁶²

In 79 Prozent der Fälle bevorzugten sie die Antwort der Maschine. Die Qualität wurde bei 78,5 Prozent der Chatbot-Antworten als gut oder sehr gut bewertet, bei den Ärzten nur bei 22,1 Prozent. Als einfühlsam oder sehr einfühlsam galten 45,1 Prozent der Chatbot-Antworten, aber nur 4,6 Prozent der ärztlichen.

⁶¹ B&T, „McCann Melbourne goes guerilla to coin word for Macquarie Dictionary“ (Oktober 2013): Prägung am 22.5.2012 durch Sprachfachleute der University of Sydney im Auftrag des *Macquarie Dictionary*; Kampagne „A Word is Born“ von McCann Melbourne. <https://www.bandt.com.au/McCann-Melbourne-goes-guerilla-to-coin-word-for-Ma/>

⁶² Ayers u. a. 2023, S. 589–596. Die Fragen stammten aus dem Reddit-Forum r/AskDocs. ScienceDaily, 28.4.2023: <https://www.sciencedaily.com/releases/2023/04/230428130734.htm>

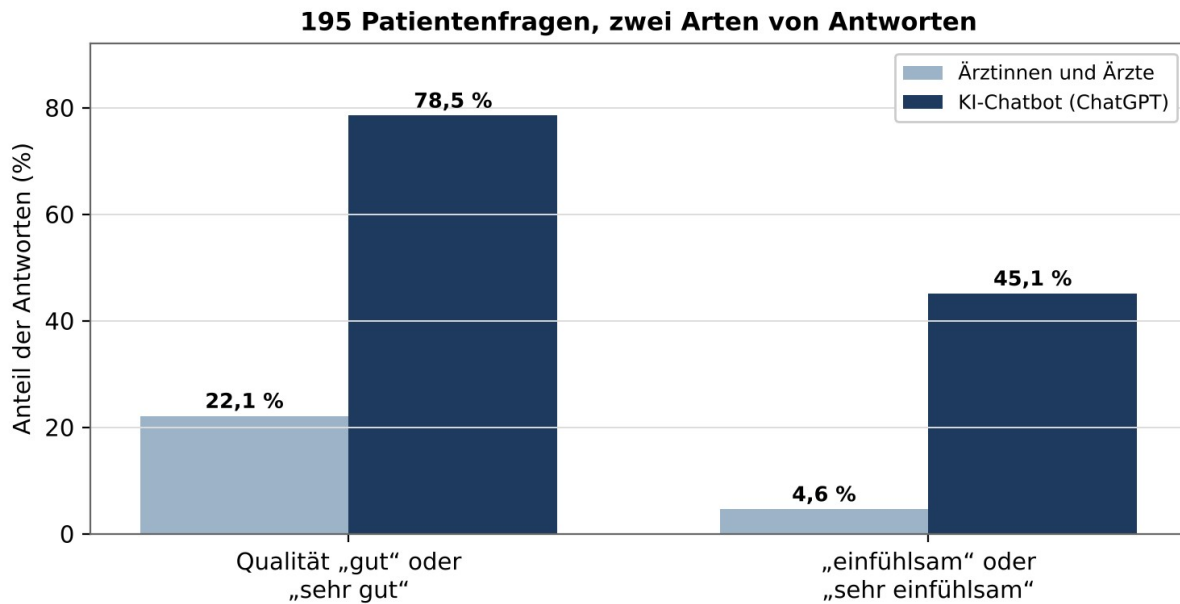


Abb. 4: Bewertung von Antworten auf Patientenfragen – Ärzte im Vergleich zu einem KI-Chatbot (Anteil der Antworten in Prozent). Datenquelle: Ayers u. a. 2023.

Ein Jahr später folgte eine zweite Studie. Forscher der University of Southern California fanden: Menschen fühlten sich von KI-Antworten stärker gehört als von Antworten ungeschulter Menschen. Die KI erkannte Gefühle besser. Doch sobald die Empfänger erfuhren, dass eine Maschine geantwortet hatte, fühlten sie sich weniger gehört. Beide Effekte waren etwa gleich groß.⁶³ Die Hauptautorin fasst es so zusammen: Es ist nützlich, aber die Leute mögen es nicht.

Was folgt daraus? Zunächst Bescheidenheit. Die Studien haben Grenzen. Die ärztlichen Antworten stammten aus einem Forum, nicht aus der Praxis. Die Maschine hatte unbegrenzt Zeit, die Ärzte nicht. Und eine Antwort ist noch kein Gespräch.

Dann eine Frage nach dem Markt. Unternehmen verdienen viel Geld mit Chatbots, die zuhören und trösten. Ihr Geschäftsmodell lebt davon, dass Menschen möglichst lange bleiben. Eine Maschine, die nie müde wird und nie widerspricht, ist bequem. Doch Bubers „Du“ (Abschnitt 4.1) ist kein Dienst. Es ist eine Begegnung zwischen zwei Menschen, die einander etwas zumuten.

Die wichtigste Lehre aber gilt uns. Die Maschine war nicht deshalb einfühlsamer, weil sie fühlt. Sie war es, weil sie sich Zeit nahm, nachfragte und die Sorge des anderen benannte. Das kann jeder Mensch lernen.

Aus der Praxis: KI-Werkzeuge können helfen, schwierige Gespräche vorzubereiten – etwa um Formulierungen zu prüfen. Das Gespräch selbst sollte ein Mensch führen. Und wer einen Text mit KI-Hilfe schreibt, sollte das bei persönlichen Anliegen offen sagen.

⁶³ Yin/Jia/Wakslak 2024. Zitat Yidan Yin: „It’s useful, but they don’t like it.“ Übers. d. Verf. ScienceDaily, 11.4.2024: <https://sciencedaily.com/releases/2024/04/240411165916.htm>

5.3 Gespräche über Gräben

Im Netz reden Menschen mit anderer Meinung selten miteinander. Meist reden sie übereinander. Im Sommer 2017 wagte die Redaktion von Zeit Online ein Experiment. Unter dem Titel „Deutschland spricht“ brachte sie Menschen mit gegensätzlichen politischen Ansichten zusammen – zu einem persönlichen Gespräch, Auge in Auge. Im ersten Jahr füllten rund 12.000 Menschen den Fragebogen aus, 600 Paare trafen sich tatsächlich.⁶⁴

2018 meldeten sich rund 28.000 Menschen an. Ein Algorithmus bildete Paare, die bei sieben Ja-Nein-Fragen möglichst weit auseinanderlagen. Der Bonner Verhaltensökonom Armin Falk untersuchte die Wirkung mit Kollegen, auf eigene Initiative. Verglichen wurden Teilnehmer, die sich trafen, mit solchen, deren Treffen nicht zustande kam.⁶⁵

Nach rund zwei Stunden Gespräch hielten die Teilnehmer Andersdenkende für weniger inkompetent, weniger böswillig und weniger schlecht informiert. Sie glaubten seltener, dass die andere Seite völlig andere Werte habe. Die politischen Haltungen der Paare näherten sich leicht an. Und der Glaube an den gesellschaftlichen Zusammenhalt wuchs.

Falk bleibt vorsichtig. Die zweite Befragung fand nur etwa eine Woche nach dem Treffen statt. Wie lange die Wirkung hält, ist offen. Und mitgemacht haben nur Menschen, die überhaupt reden wollten. Falk selbst spricht von einem „Machbarkeitsnachweis“. Aus dem Projekt wurde die offene Plattform „My Country Talks“, über die bis Anfang 2019 bereits Gespräche in fünf Ländern stattfanden.

Die Ergebnisse erinnern an die Schule Hillels (Abschnitt 1.3). Wer die Gegenseite persönlich kennenlernt, kann ihre Gründe nicht mehr so leicht für Bosheit halten. Der Koran formuliert diesen Gedanken für die ganze Menschheit: Gott habe die Menschen zu Völkern und Stämmen gemacht, „damit ihr einander kennenlernt“.⁶⁶

Aus der Praxis: Gemeinden, Vereine und Nachbarschaften können „Deutschland spricht“ im Kleinen nachbauen. Zwei Menschen mit unterschiedlicher Meinung, ein Kaffee, eine Stunde Zeit. Eine Regel genügt: Bevor ich antworte, fasse ich zusammen, was der andere gesagt hat.

5.4 Gespräche, die tragen

1953 beerdigte der anglikanische Pfarrer Chad Varah in London ein 14-jähriges Mädchen, das sich das Leben genommen hatte. Das Erlebnis ließ ihn nicht los. Im selben Jahr richtete er im Pfarrhaus seiner Londoner Gemeinde ein Telefon ein, unter dem Menschen in Not anrufen konnten. Daraus wurden die „Samaritans“, heute mit über 200 Stellen in Großbritannien und Irland.⁶⁷

⁶⁴ Deutsches Wissenschafts- und Innovationshaus New York, „ZEIT ONLINE Initiative Brings Together Liberals and Conservatives“ (24.1.2019): Start 2017, im ersten Jahr 12.000 ausgefüllte Fragebögen und 600 Treffen; die Plattform „My Country Talks“ war bis dahin in fünf Ländern im Einsatz. <https://www.dwih-newyork.org/en/2019/01/24/my-country-talks/>; vgl. <https://www.mycountrytalks.org/events/past-programs/germany-talks-2019>

⁶⁵ Die Zeit, 15.8.2019, S. 29, Bericht über die Auswertung von Armin Falk, Lasse Stötzer und Sven Walter (briq/Universität Bonn): rund 28.000 Anmeldungen 2018; Paarbildung über sieben Ja-Nein-Fragen; Vergleich mit Teilnehmern ohne Treffen; Nachbefragung nach etwa einer Woche. https://wiwi.uni-bonn.de/falk/media/pdfs/20190815_DIE-ZEIT_S29.pdf

⁶⁶ Koran, Sure 49,13. <https://quran.com/49/13>

⁶⁷ evangelisch.de, „Deutsche Telefonseelsorge besteht seit 60 Jahren“ (18.7.2016): Gründung der Samaritans 1953 durch Chad Varah; erste deutsche Stelle am 6.10.1956 in Berlin durch Klaus Thomas; 105 Stellen, rund 7.500 Ehrenamtliche. <https://www.evangelisch.de/inhalte/136401/18-07-2016/deutsche-telefonseelsorge-besteht-seit-60-jahren>

Drei Jahre später, am 6. Oktober 1956, gründete der Arzt und Theologe Klaus Thomas in Berlin die erste deutsche Telefonseelsorge. 2016 gab es in Deutschland 105 Stellen mit rund 7.500 Ehrenamtlichen. Ihre wichtigste Fähigkeit ist keine Technik, sondern ein Zuhören, das nichts beweisen muss. Viele Anrufer suchen keine Lösung. Sie suchen einen Menschen, der in der Nacht nicht auflegt.

Dietrich Bonhoeffer hat diese Haltung aus der Erfahrung des Predigerseminars in Finkenwalde beschrieben. In seiner Schrift *Gemeinsames Leben* von 1939 heißt es: „Der erste Dienst, den einer dem andern in der Gemeinschaft schuldet, besteht darin, daß er ihn anhört.“ Bonhoeffer warnt dort vor der Neigung, im Gespräch immer etwas beitragen zu müssen. Zuhören könne ein größerer Dienst sein als Reden.⁶⁸

Auch in der Medizin wächst das Bewusstsein für die Macht kleiner Worte. Ein amerikanisches Team um den Soziologen John Heritage untersuchte 2007 eine winzige Veränderung. Ärzte fragten am Ende des Gesprächs entweder: „Gibt es *irgendetwas* anderes, das Sie ansprechen möchten?“ Oder: „Gibt es *etwas* anderes ...?“ Die zweite Formulierung signalisiert: Ich rechne damit, dass da noch etwas ist. Bei 224 Patienten senkte dieses eine Wort die Zahl der unausgesprochenen Anliegen um rund drei Viertel.⁶⁹

Ein Wort. Mehr brauchte es nicht, um die Lücke zu öffnen.

Damit schließt sich der Kreis zur Einleitung. Die Ärzte, die nach elf Sekunden unterbrechen, sind keine Unmenschen. Doch sie verschließen eine Tür, die mit einem einzigen Satz offen bliebe. Gute Gesprächsführung ist hier keine Höflichkeit. Sie entscheidet über die richtige Diagnose.

Aus der Praxis: Wer in Pflege, Beratung oder Seelsorge arbeitet, kann die Frage nach Heritage übernehmen: „Gibt es noch etwas, das Ihnen auf dem Herzen liegt?“ Und dann: warten. Die Telefonseelsorge ist unter 0800 111 0 111 und 0800 111 0 222 rund um die Uhr kostenfrei erreichbar.⁷⁰

5.5 Der Fragende aus Nazareth

Im Johannesevangelium sind die ersten Worte, die Jesus spricht, keine Predigt. Es ist eine Frage. Zwei Männer folgen ihm. Er dreht sich um und fragt: „Was sucht ihr?“⁷¹ Das Christentum beginnt in diesem Evangelium nicht mit einer Antwort, sondern mit einer Lücke, die der andere füllen darf.

Der amerikanische Pfarrer Martin Copenhaver hat gezählt. In den Evangelien stelle Jesus 307 Fragen. Ihm selbst würden 183 gestellt, von denen er nur drei direkt beantworte.⁷² Man mag über die genauen Zahlen streiten; sie hängen von der Übersetzung ab. Der Befund ist dennoch eindrücklich. Der Mann, den Christen als die Antwort verehren, war vor allem ein Fragender.

⁶⁸ Bonhoeffer 1939, Kapitel „Der Dienst“. Engl. Auszug mit dem Satz „listening can be a greater service than speaking“: Living Bulwark, „Lord, Give Us a Listening Ear“, <https://livingbulwark.net/?p=6539>

⁶⁹ Heritage u. a. 2007, S. 1429–1433. UCLA Health, Pressemitteilung vom 31.10.2007: 224 Patienten, Rückgang unerfüllter Anliegen um 75 %. <https://www.uclahealth.org/news/some-difference-in-bedside-manner-reduces-patients-unmet-needs>

⁷⁰ TelefonSeelsorge Deutschland. <https://www.telefonseelsorge.de>

⁷¹ Lutherbibel 2017, Johannes 1,38. <https://www.bibleserver.com/LUT/Johannes1,38>

⁷² Copenhaver 2014; Zahlen nach der Verlagsangabe von Abingdon Press, <https://www.abingdonpress.com/product/9781426755149>. Die genaue Zählung hängt von Übersetzung und Abgrenzung ab.

Die schönste Szene steht am Ende des Lukasevangeliums. Zwei Jünger gehen nach der Kreuzigung enttäuscht nach Emmaus. Ein Fremder schließt sich ihnen an. Es ist der Auferstandene, doch sie erkennen ihn nicht. Er fragt: „Was sind das für Dinge, die ihr miteinander verhandelt unterwegs?“ Sie bleiben stehen und wundern sich, dass er nichts von den Ereignissen in Jerusalem weiß. Und er fragt zurück: „Was denn?“⁷³

Man muss sich diese Szene einen Moment lang vorstellen. Der, um den es in der ganzen Geschichte geht, lässt sich seine eigene Geschichte erzählen. Er hört zu, bis die Enttäuschung ausgesprochen ist. Erst dann deutet er. Erst dann erkennen sie ihn – beim Brotbrechen, am gedeckten Tisch.

Hier verbinden sich viele Linien dieser Abhandlung. Ptahhoteps geduldiges Hören. Sokrates' Frage, die etwas zur Welt bringt. Die Schule Hillels, die den anderen zuerst sprechen lässt. Der Regent von Mqhekezweni, der zuletzt redet. Und der gemeinsame Abschluss beim Essen, wie bei Ho'oponopono. Gesprächsführung im besten Sinn ist eine Form der Liebe. Sie gibt dem anderen Raum, bevor sie ihm etwas gibt.

Aus der Praxis: Für Hauskreise und Andachten eignet sich eine Übung: die Fragen Jesu sammeln und eine davon eine Woche lang mitnehmen. „Was sucht ihr?“ „Was willst du?“ „Was denn?“ Wer selbst gefragt wurde, fragt anders.

Schluss: Die Lücke hüten

Diese Abhandlung hat das Gespräch durch 4.500 Jahre und über fünf Kontinente begleitet. Das Ergebnis lässt sich in fünf Sätzen sagen.

Erstens: Die ältesten Gesprächslehren der Welt stimmen überein. Vom Nil bis nach Lu raten sie, zuerst zu hören und dann zu reden (Kapitel 1).

Zweitens: Jede Kultur hat eigene Räume für schwierige Gespräche – Palaverbaum, Familienrunde, Einzelgespräch, Redestab. Ihr Tempo ist verschieden, ihr Ziel ähnlich: dass alle gehört werden (Kapitel 2).

Drittens: Die Forschung bestätigt die alte Weisheit. Gute Zuhörer senken Abwehr, Folgefragen schaffen Nähe, und tiefe Gespräche gelingen besser, als wir fürchten (Kapitel 3).

Viertens: Methoden helfen, wenn sie einer Haltung dienen. Ohne Haltung werden sie zu Tricks – und mancher Trick ist nicht einmal belegt (Kapitel 4).

Fünftens: Maschinen können Einfühlung nachahmen, aber nicht ersetzen. Sie erinnern uns daran, was Zuhören braucht: Zeit, Nachfragen und echtes Interesse (Kapitel 5).

Die Leitfrage lautete: Wer führt ein Gespräch – der, der redet, oder der, der den Raum dafür hält? Die Antwort ist eindeutig. Es führt, wer die Lücke hütet. Wer den anderen ausreden lässt, nachfragt und erst dann antwortet, lenkt ein Gespräch weiter als jeder Vielredner.

Eindeutig heißt nicht bequem. Wer die Lücke hütet, muss zweierlei aushalten: die Stille, wenn der andere noch sucht, und den Widerspruch, wenn er gefunden hat, was er sagen

⁷³ Lutherbibel 2017, Lukas 24,13–35, hier V. 17 und 19. <https://www.bibleserver.com/LUT/Lukas24>

will. Gute Gesprächsführung lädt zu beidem ein. Sie macht Mut zum Reden und Mut zum Hören – und sie weiß, dass das zweite meist das schwerere ist.

Fünf Regeln für die Lücke

Nr.	Regel	Woher sie stammt
1	Ausreden lassen – und zwei Atemzüge warten. Oft kommt danach der wichtigste Satz.	Ptahhotep; Singh Ospina u. a. 2019
2	Zuerst zusammenfassen, dann widersprechen. Die Gegenseite soll sich wiedererkennen.	Schule Hillels; „Deutschland spricht“
3	Zwei echte Folgefragen stellen. Sie beweisen, dass man zugehört hat.	Huang u. a. 2017
4	Wer leitet, spricht zuletzt.	Palaver; Mandela
5	Das Ende bewusst gestalten. Zeit vorher nennen, zum Schluss zusammenfassen und danken.	Mastroianni u. a. 2021

Ein Vorschlag für Gemeinden, Vereine und Familien

Wer diese Regeln nicht allein üben will, kann es gemeinsam tun. Ein Vorschlag für die nächsten vier Wochen:

- **Woche 1:** Ein Abend zum Thema „Zuhören“ mit dieser Abhandlung. Jeder erzählt von einem Gespräch, in dem er sich wirklich gehört fühlte – und was der andere dabei tat.
- **Woche 2:** Die Folgefragen-Übung im Alltag. Beim nächsten Treffen berichten alle kurz.
- **Woche 3:** Ein „Gespräch über den Graben“: Zwei Menschen mit unterschiedlicher Meinung zu einer Gemeinde- oder Ortsfrage treffen sich für eine Stunde.
- **Woche 4:** Ein gemeinsames Essen zum Abschluss – wie bei Ho’oponopono und in Emmaus.

Ein letztes Wort

Zwischen zwei Sätzen liegen meist nur Sekundenbruchteile. In dieser kurzen Zeit lässt sich wenig tun – aber Entscheidendes. Man kann den eigenen Satz zurückhalten. Man kann noch einen Atemzug lang zuhören. Man kann eine Frage stellen statt einer Antwort.

Ein ägyptischer Wesir hat vor über viertausend Jahren geschrieben, dass gute Rede bei den Mägden am Mahlstein zu finden ist. Vielleicht wartet sie heute in Ihrer Küche, Ihrem Büro, Ihrem Wartezimmer. Man muss nur leise genug sein, um sie zu hören.

Beginnen Sie mit dem nächsten Gespräch. Halten Sie die Lücke offen. Es könnte das wichtigste Gespräch Ihres Tages werden.

Bibliographie

Anderson, Rob / Cissna, Kenneth N.: *The Martin Buber–Carl Rogers Dialogue: A New Transcript with Commentary* [Der Dialog zwischen Martin Buber und Carl Rogers]. Albany: State University of New York Press 1997. Nur Print.

Ayers, John W. u. a.: Comparing Physician and Artificial Intelligence Chatbot Responses to Patient Questions Posted to a Public Social Media Forum [Antworten von Ärzten und KI-Chatbot im Vergleich]. In: *JAMA Internal Medicine* 183 (2023), Nr. 6, S. 589–596. DOI: 10.1001/jamainternmed.2023.1838.

Bonhoeffer, Dietrich: *Gemeinsames Leben*. München: Chr. Kaiser 1939. Nur Print.

Buber, Martin: *Ich und Du*. Leipzig: Insel 1923. Nur Print.

Copenhaver, Martin B.: *Jesus Is the Question: The 307 Questions Jesus Asked and the 3 He Answered* [Jesus ist die Frage]. Nashville: Abingdon Press 2014.
<https://www.abingdonpress.com/product/9781426755149>

Edmondson, Amy C.: Learning from Mistakes Is Easier Said Than Done: Group and Organizational Influences on the Detection and Correction of Human Error [Aus Fehlern lernen ist leichter gesagt als getan]. In: *The Journal of Applied Behavioral Science* 32 (1996), Nr. 1, S. 5–28. <https://explore.psychsafety.com/n/edmondson-1996/>

Epley, Nicholas / Schroeder, Juliana: Mistakenly Seeking Solitude [Irrtümlich die Einsamkeit gesucht]. In: *Journal of Experimental Psychology: General* 143 (2014), Nr. 5, S. 1980–1999.
<https://faculty.haas.berkeley.edu/jschroeder/Publications/Epley%26Schroeder2014.pdf>

Fisher, Roger / Ury, William: *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In* [dt. *Das Harvard-Konzept*]. Boston: Houghton Mifflin 1981. Nur Print.

Gordon, Thomas: *Parent Effectiveness Training* [dt. *Familienkonferenz*, Hamburg: Hoffmann und Campe 1972]. New York: Wyden 1970. Nur Print.

Heritage, John / Robinson, Jeffrey D. / Elliott, Marc N. / Beckett, Megan / Wilkes, Michael: Reducing Patients' Unmet Concerns in Primary Care: The Difference One Word Can Make [Ein Wort macht den Unterschied]. In: *Journal of General Internal Medicine* 22 (2007), Nr. 10, S. 1429–1433. DOI: 10.1007/s11606-007-0279-0.

Huang, Karen / Yeomans, Michael / Brooks, Alison Wood / Minson, Julia / Gino, Francesca: It Doesn't Hurt to Ask: Question-Asking Increases Liking [Fragen schadet nicht]. In: *Journal of Personality and Social Psychology* 113 (2017), Nr. 3, S. 430–452. DOI: 10.1037/pspi0000097.

Itzchakov, Guy / DeMarree, Kenneth G. / Kluger, Avraham N. / Turjeman-Levi, Yaara: The Listener Sets the Tone: High-Quality Listening Increases Attitude Clarity and Behavior-Intention Consequences [Der Zuhörer gibt den Ton an]. In: *Personality and Social Psychology Bulletin* 44 (2018), Nr. 5, S. 762–778. DOI: 10.1177/0146167217747874.

Kardas, Michael / Kumar, Amit / Epley, Nicholas: Overly Shallow? Miscalibrated Expectations Create a Barrier to Deeper Conversation [Zu oberflächlich?]. In: *Journal of Personality and Social Psychology* 122 (2022), Nr. 3, S. 367–398.
<https://www.apa.org/news/press/releases/2021/09/deep-conversations-strangers>

Kluger, Avraham N. / Lehmann, Michael / Aguinis, Herman / Itzchakov, Guy / Gordon, Galit / Zyberaj, Jetmir / Bakaç, Cafer: A Meta-analytic Systematic Review and Theory of the Effects of Perceived Listening on Work Outcomes [Metaanalyse zu den Wirkungen wahrgenommenen Zuhörens am Arbeitsplatz]. In: *Journal of Business and Psychology* 39 (2024), Nr. 2, S. 295–344. DOI: 10.1007/s10869-023-09897-5.

Mandela, Nelson: *Long Walk to Freedom* [dt. *Der lange Weg zur Freiheit*]. Boston: Little, Brown 1994. Nur Print.

Mastroianni, Adam M. / Gilbert, Daniel T. / Cooney, Gus / Wilson, Timothy D.: Do Conversations End When People Want Them To? [Enden Gespräche, wenn die Beteiligten es wollen?]. In: *Proceedings of the National Academy of Sciences* 118 (2021), Nr. 10, e2011809118. DOI: 10.1073/pnas.2011809118.

Mehl, Matthias R. / Vazire, Simine / Ramírez-Esparza, Nairán / Slatcher, Richard B. / Pennebaker, James W.: Are Women Really More Talkative Than Men? [Reden Frauen wirklich mehr als Männer?]. In: *Science* 317 (2007), Nr. 5834, S. 82. DOI: 10.1126/science.1139940.

Mehrabian, Albert / Ferris, Susan R.: Inference of Attitudes from Nonverbal Communication in Two Channels [Erschließen von Einstellungen aus nonverbaler Kommunikation]. In: *Journal of Consulting Psychology* 31 (1967), Nr. 3, S. 248–252. Nur Print.

Mehrabian, Albert / Wiener, Morton: Decoding of Inconsistent Communications [Entschlüsseln widersprüchlicher Botschaften]. In: *Journal of Personality and Social Psychology* 6 (1967), Nr. 1, S. 109–114. Nur Print.

Miller, William R.: Motivational Interviewing with Problem Drinkers [Motivierende Gesprächsführung mit Problemtrinkern]. In: *Behavioural Psychotherapy* 11 (1983), S. 147–172. DOI: 10.1017/S0141347300006583.

Pereira, Jéssica Schuster / Durgante, Helen Bedinoto: Interventions in Nonviolent Communication to Promote Empathy: Integrative Review [Interventionen der Gewaltfreien Kommunikation zur Förderung von Empathie]. In: *Revista Brasileira em Promoção da Saúde* 38 (2025). <https://ojs.unifor.br/RBPS/article/view/16464>

Platon: *Theaitetos*, um 369 v. Chr. Engl. Übers. Benjamin Jowett. <https://www.ellopos.net/elpenor/greek-texts/ancient-Greece/plato/plato-theaetetus.asp?pg=11>

Pukui, Mary Kawena / Haertig, E. W. / Lee, Catherine A.: *Nānā i ke Kumu (Look to the Source)*, Bd. 1 [Schau auf die Quelle]. Honolulu: Hui Hānai 1972. Nur Print.

Rogers, Carl R.: The Necessary and Sufficient Conditions of Therapeutic Personality Change [Die notwendigen und hinreichenden Bedingungen therapeutischer Persönlichkeitsveränderung]. In: *Journal of Consulting Psychology* 21 (1957), Nr. 2, S. 95–103. DOI: 10.1037/h0045357.

Rosenberg, Marshall B.: *Nonviolent Communication: A Language of Life* [dt. *Gewaltfreie Kommunikation*]. 2. Aufl. Encinitas: PuddleDancer Press 2003. Nur Print.

Schulz von Thun, Friedemann: *Miteinander reden 1: Störungen und Klärungen*. Reinbek: Rowohlt 1981. Nur Print.

Singh Ospina, Naykky / Phillips, Kari A. / Rodriguez-Gutierrez, Rene u. a.: Eliciting the Patient's Agenda – Secondary Analysis of Recorded Clinical Encounters [Das Anliegen des Patienten erfragen]. In: *Journal of General Internal Medicine* 34 (2019), Nr. 1, S. 36–40. DOI: 10.1007/s11606-018-4540-5.

Stivers, Tanya / Enfield, N. J. / Brown, Penelope u. a.: Universals and Cultural Variation in Turn-Taking in Conversation [Universalien und kulturelle Vielfalt beim Sprecherwechsel]. In: *Proceedings of the National Academy of Sciences* 106 (2009), Nr. 26, S. 10587–10592. DOI: 10.1073/pnas.0903616106.

Watzlawick, Paul / Beavin, Janet H. / Jackson, Don D.: *Pragmatics of Human Communication* [dt. *Menschliche Kommunikation*, Bern: Huber 1969]. New York: Norton 1967. Nur Print.

Witkowski, Tomasz: Thirty-Five Years of Research on Neuro-Linguistic Programming. NLP Research Data Base. State of the Art or Pseudoscientific Decoration? [35 Jahre NLP-Forschung]. In: *Polish Psychological Bulletin* 41 (2010), Nr. 2, S. 58–66. DOI: 10.2478/v10059-010-0008-0.

Woods, Ian: Carl Rogers, Martin Buber and Relationship [Carl Rogers, Martin Buber und die Beziehung]. In: *Irish Journal of Counselling and Psychotherapy* (2014). <https://iacp.ie/dev/files/UserFiles/IJCP-Articles/2014/Carl-Rogers-Martin-Buber-and-Relationship-by-Ian-Woods.pdf>

Yin, Yidan / Jia, Nan / Waksalak, Cheryl J.: AI Can Help People Feel Heard, but an AI Label Diminishes This Impact [KI kann Menschen das Gefühl geben, gehört zu werden]. In: *Proceedings of the National Academy of Sciences* 121 (2024), Nr. 14, e2319112121. DOI: 10.1073/pnas.2319112121.

Bibelzitate nach der Lutherbibel, revidiert 2017, © 2016 Deutsche Bibelgesellschaft, Stuttgart.