

Zeitschrift: Schweizer Soldat : die führende Militärzeitschrift der Schweiz
Herausgeber: Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat
Band: 83 (2008)
Heft: 5

Artikel: Zuhören, Fragen, Argumentieren
Autor: Knill, Marcus
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-716615>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 04.05.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Zuhören, Fragen, Argumentieren

Soeben erschienen ist ein wertvolles, lesenswertes Buch von Rudolf Steiger, das hilft, in der Alltagskommunikation zu überzeugen. Es vermittelt die wichtigsten Bausteine der Dialogik.

MARCUS KNILL, UHWIESEN

Schwerhörrende wissen, was Zuhören heisst. Ich zitiere eine Geschichte - aus einem Beitrag meiner Frau Hildegard - die das Kommunikationsverständnis Rudolf Steigers bewusst machen soll:

Ein Mann, der andauernde Streitigkeiten mit seiner Frau nicht länger ertragen konnte, bat einen Meister um Rat: «Kaum macht einer von uns den Mund auf, unterbricht ihn der andere schon. Ein Wort, dann haben wir gleich wieder Streit miteinander, und jeder von uns ist mürrisch und schlecht gelaunt», sagte der Mann. «Dabei lieben wir uns doch, aber so kann es nicht weitergehen. Ich weiss einfach nicht mehr, was ich machen soll.»

«Du musst lernen, deiner Frau zuzuhören,» antwortete der Meister. «Wenn du sicher bist, dass du diese Regel beherrschst, dann komm wieder zu mir.» Nach drei Monaten sprach der Mann wieder vor und erklärte, er habe jetzt gelernt, auf jedes Wort seiner Frau zu hören.

«Gut», sagte der Meister mit einem Lächeln. «Wenn du in einer glücklichen Ehe leben willst, musst du jetzt noch lernen, auf jedes Wort zu hören, das sie nicht sagt.»

Rudolf Steiger, Autor verschiedenster Fachbücher über Führung, Kommunikation und Rhetorik hat grundlegende Aspekte herausgeschält, die in der Alltagskommunikation allzu oft vernachlässigt werden. Die Fachliteratur über Gespräche fokussiert sich in der Regel auf Gesprächs-, Diskussions-, Frage- und Antworttechniken. Man zeigt, wie wir in Debatten siegen können oder das Gegenüber mit gezielter Schlagfertigkeit geschlagen, «fertig gemacht» werden kann.

Rudolf Steiger aber stellt das ZUHÖREN, das SCHWEIGEN und klärende FRAGEN vor das gewandte Reden. Das neue Fachbuch ist eine wertvolle Orientierungshilfe trotz der Bücherflut über Kommunikation und Alltagsrhetorik. Es ergänzt die bestehenden Steiger-Titel: «Vortrags- oder Diskussionstechnik», «Beziehungsstörungen im Berufsalltag», «Menschenorientierte Führung», «Chancen und Grenzen des Dialogs».



Auch Zuhören will gelernt sein.

Es darf als Krönung dessen bezeichnet werden, was Rudolf Steiger bisher publiziert hat und trägt den Untertitel «für alle Menschen in Verantwortung». Damit richtet es sich nicht nur an Führungskräfte. Es wird auch Eltern, Lehrpersonen aller Stufen, Ärzte, Berater, Politiker und Behördemitglieder zum Reflektieren der eigenen Kommunikationsfähigkeit anregen. Bereits beim Durchblättern erkennen wir die wichtigsten Bausteine der Alltagskommunikation (redliches Argumentieren, mögliche Reaktionen auf unredliche Argumentationen, Gesprächsmoderation).

Steigers reiche Erfahrung im Bereich Gesprächsführung wird durch zahlreiche konkrete Beispiele aus Alltagssituationen bewusst. Das praxisnah geschriebene Buch überzeugt auf Anhieb. Es ist klar strukturiert und das fundierte Wissen klar verständlich formuliert.

Der Inhalt wird auf das Wesentliche fokussiert: Auf das SCHWEIGEN, ZUHÖ-

REN und letztlich aufs ÜBERZEUGEN. Rudolf Steiger habe ich in den Vorlesungen in der ETH schätzen gelernt - weil er komplexe Sachverhalte vereinfachen konnte, ohne fundierte, komplexe Inhalte zu verfälschen.

Für Steiger ist aktives ZUHÖREN die wichtigste Voraussetzung für Dialoge. Ich habe eingangs mit der Geschichte von Lechtleitner bereits darauf hingewiesen. Nachfolgend einen direkten Einblick in das Kapitel «Zuhören als Gesprächsvoraussetzung».

Wertschätzung und Zuhören

Wertschätzung können wir anderen Menschen auf sehr verschiedene Arten zeigen. Eines der einfachsten und zugleich oft schwierigsten Mittel ist das aktive, eben wertschätzende Zuhören. Auch und gerade dann, wenn es uns einmal schwer fällt.

Sehr wichtig scheint mir, bei diesem wertschätzenden Zuhören zu realisieren, dass Verstehen oft etwas anderes bedeutet

als einverstanden zu sein. Einem Jugendlichen zuzuhören und seine momentane Wut auf seinen Lehrmeister zu verstehen, heisst noch lange nicht, sein Fernbleiben vom Arbeitsplatz zu akzeptieren oder gar gut zu heissen.

Den Partner ernst nehmen

Vor allem Jugendliche und junge Erwachsene möchten in ihren An- und Absichten als Gesprächspartner ernst genommen und verstanden werden, ohne dass sie von erwachsenen Bezugspersonen immer ein zustimmendes Nicken zu ihrem Verhalten erwarten. Und ausserdem ist die Unterscheidung von Verstehen und Einverstanden sein für Erzieherinnen und Führungskräfte in hohem Masse entlastend!

Wertschätzendes und verstehendes Zuhören – oder vielleicht häufiger das Fehlen desselben – spielt auch in unserer hektischen Arbeitswelt eine zentrale Rolle. Wenn ich in Seminarien zur Überwindung von Beziehungsstörungen im Berufsalltag frage, welche Verhaltensweisen der Chefs vor allem Mühe bereiten, werden mit überdurchschnittlicher Häufigkeit Aussagen der folgenden Art gemacht:

«Mein Abteilungschef hört mir seit Jahren nicht richtig zu.»

«Ich glaube nicht, dass sich unser Chefarzt wirklich dafür interessiert, was uns Oberärzte zunehmend mehr beschäftigt.»

Unsere Gesprächspartner sind dankbar, wenn wir ihnen durch die Art unseres Zuhörens Wertschätzung und Verständnis entgegen bringen. Dabei ist wichtig, dass Zuhören nicht immer Zustimmung bedeutet!

Steiger widmet dem Thema SCHWEIGEN ein ganzes Kapitel. Darüber finden wir leider in der Fachliteratur zu wenig.



Der Buchautor Rudolf Steiger.

Hier ein kleiner Ausschnitt:

Arten des Schweigens: Auf den ersten Blick mag es erstaunen, zwischen den Kapiteln über das Zuhören und das Fragen noch einige Hinweise zum Schweigen zu finden. Selbstverständlich geht es bei diesem Schweigen nicht einfach um eine Phase des «Nichts-Sagens» des zufälligen «Still-Seins», sondern um das Schweigen aus ganz bestimmten, wenn auch aus sehr unterschiedlichen Motiven.

Mangelnde Zivilcourage: Jugendliche beobachten sehr genau, ob ihre Eltern es wagen, die zu Hause mit markigen Worten verkündete Meinung auch an einer Quartiersversammlung oder an einem Elternabend zu äussern.

Und Politikerinnen, Schulpfleger und Lehrerinnen, die aus mangelnder Zivilcou-

rage nicht mehr ihre Meinung zu einem Thema wie Jugendgewalt klar bekannt geben, können nur sehr bedingt als wirkliche Führungskräfte bezeichnet werden.

Auch für Mitarbeitende kann es ein sehr belastendes Erlebnis sein, wenn sie feststellen müssen, dass ihr Vorgesetzter in einem Gespräch feige schweigt, anstatt sich für sie einzusetzen.

Das peinlichste Schweigen in einem Gespräch ist das Schweigen aus mangelnder Zivilcourage oder – um es noch deutlicher zu sagen – das Schweigen aus Feigheit.

Schweigen zum Denken: In vielen Gesprächen hat man den Eindruck, dass alle Anwesenden – häufig auch noch gleichzeitig – sprechen wollen und weder richtig zuhören noch schweigen können.

Erst wenn wirkliche und echte Fragen gestellt werden, stellt sich bei einzelnen Gesprächspartnern ein oft nur kurzes, aber überlegendes und nachdenkendes Schweigen ein. Dieses Schweigen zum Denken – und nicht vom Denken – stellt sich in der Regel dann ein, wenn Fragen an uns gerichtet werden, über die wir bisher noch nicht ausreichend oder nicht in der wünschbaren Tiefe nachgedacht haben.

Reden kann Gold sein

Wer beispielsweise nach Fragen der folgenden Art einen Augenblick nachdenkt, bevor er seine Meinung äussert, wird durchaus mit dem Verständnis seiner Gesprächspartner rechnen können:

«Sehen Sie langfristig in der Liberalisierung oder im Verbot des Drogenkonsums die grösseren Risiken und Gefahren für unsere Gesellschaft?»

«Wie wird sich die verschärfende Energieknappheit in einigen Jahrzehnten auf die globalstrategische Lage auswirken?»

In einem ernsthaften Gespräch ist das Schweigen als kurze Pause zum Denken eine wesentliche Voraussetzung für aussagekräftige Antworten.

Steiger macht bewusst: SCHWEIGEN kann Gold sein, aber auch REDEN kann Gold sein – vorausgesetzt, wir können gut ZUHÖREN. Doch geht es letztlich darum, das richtige Wort zur richtigen Zeit zu sagen und zwar so, dass wir verstanden werden. Wer das Buch durcharbeitet, lernt, wie aus Gesprächen Dialoge werden.

Rudolf Steiger geht es jedoch im Grunde genommen nicht nur ums ZUHÖREN, ums SCHWEIGEN können, um das klärende FRAGEN oder um das konkrete ARGUMENTIEREN: Nach dem Autor überzeugen wir letztlich nur dann, wenn wir redlich kommunizieren. 

Ratschläge für die Praxis

Rudolf Steiger

Zuhören – Fragen – Argumentieren
Anregungen für Menschen in Verantwortung

Verlag Huber Frauenfeld/Stuttgart/Wien
126 Seiten, 36.– Franken/23.90 Euro
ISBN 978-3-7193-1470-5

Der bekannte Autor Prof. Dr. Rudolf Steiger, Verfasser zahlreicher Bücher zu den Themen Kommunikation und Führung, war zwischen 2001 und 2005 Leiter der Militärakademie an der ETH Zürich. Heute ist er Dozent für Menschenführung

und Kommunikation an der ETH Zürich. Rudolf Steiger hat das vorliegende Buch für alle Menschen geschrieben, denen das Zuhören, Fragen und Argumentieren in Gesprächen wichtig ist. Die Basis bilden praktische Erfahrungen aus dem privaten und beruflichen Alltag. Der Leser findet keine Musterformulierungen und Rezepte, sondern einfach beschriebene praxisorientierte Ratschläge. Das 126 Seiten umfassende Werk ist ein wertvoller Ratgeber für all jene, die sich ihrer Schwächen bewusst sind und bereit sind, ihre Fähigkeiten in der zwischenmenschlichen Kommunikation zu verbessern. *pj.*