

Kleine Typologie des Zuhörens

Erwerben Sie Zuhörkompetenz

Von Lothar Stempfle

Was überhaupt heißt „Zuhören“? Was gar ist mit „aktivem“ Zuhören gemeint? Ist Zuhören nicht eine passive Tätigkeit? Der Autor entwirft ein ungewöhnliches und differenziertes Bild des Zuhörens und zeigt, wie das beredete Zuhören für das Mitarbeitergespräch und im Kundenkontakt genutzt werden kann.



Ein Blick in die Rhetorik-Literatur zeigt: Reden ist Gold, Schweigen ist Blech. Insbesondere Führungskräften und Verkäufern bieten Ratgeber zahlreiche Kommunikationstechniken an, die helfen sollen, das Publikum – die Mitarbeiter und die Kunden – zu überzeugen. Das ist richtig und gut so – zuweilen jedoch wird darüber vergessen, dass der Mensch zwei Ohren hat, mit denen er nicht nur das Gleichgewicht halten, sondern zuhören kann. Gott gab uns zwei Ohren, aber nur einen Mund, damit wir doppelt so viel zuhören wie sprechen – diese Sentenz wird Goethe zugeschrieben.

Innerliches Beteiligtsein als Qualitätskriterium

Genauso wie es verschiedene Fragetechniken gibt, existieren ganz unterschiedliche Formen des Zuhörens. Die einfachste kann als „formales Zuhören“ bezeichnet werden – man hält einfach den Mund und wartet, bis man das Wort erteilt bekommt oder der Gesprächspartner zu Ende gesprochen hat. Das innerliche Beteiligtsein ist gering oder gar nicht vorhan-

den – darum entsteht oft der Eindruck, der Sprecher gehe gar nicht auf das ein, was der Vorredner gesagt hat. Der objektive Beobachter stellt ein gezieltes Aneinandervorbeireden fest – ein Schelm, wer dabei an Politiker-Sprech denkt.

Allerdings ließen sich ebenso zahlreiche Gespräche zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern oder zwischen Verkäufern und Kunden als empörende Belege zitieren: Der Verkäufer rattert seine Produktinfos herunter, der Kunde berichtet von seinen Produkterwartungen. Der Kunde, der als Familienvater einen Wagen mit viel Laderaum benötigt, kann mit den detailverliebten Äußerungen des technikbegeisterten Verkäufers nichts anfangen.

Der Mindestanstand des Zuhörens ist gewahrt, wenn der Zuhörer sich mit dem, was der andere äußert, auseinandersetzt. Dieses „aufnehmende Zuhören“ verrät einen höheren, aber immer noch schwach ausgeprägten Grad des innerlichen Beteiligtseins – und dieses ist das entscheidende Kriterium für die Qualität des Zuhörens.

Äußerliches Kennzeichen des aufnehmenden Zuhörens sind Äußerungen wie „Ja, richtig“, „Ich verstehe“ oder das bestätigende Kopfnicken. Ziele sind, dem anderen zu signalisieren, dass man immer noch auf der selben Wellenlänge funkt, und ihn zum Weiterreden zu animieren. Die grauen Gehirnzellen beschäftigen sich indes mehr mit dem, was man gleich selbst zu sagen vorhat.

Gesprächsinhalte paraphrasieren – verstehend zuhören

Kommen wir zum „verstehenden Zuhören“. Dabei nutzt der Zuhörer die Zeit, in der der andere spricht, um sich darüber Klarheit zu verschaffen, was der Gesprächspartner sagen will. Das innere Beteiligtsein erfährt eine weitere qualitative Steigerung. Es drückt sich aus, indem der Zuhörer die Äußerungen des Gesprächspartners in eigenen Worten oder mit anderen Ausdrücken wiedergibt. In der klassischen Rhetorik spricht man von der Paraphrase.

Wer paraphrasiert, signalisiert dem Gesprächspartner: „Ich bin ernsthaft gewillt, dir zu folgen, dich zu verstehen.“ Mit der Um-

schreibung betritt er – im Gegensatz zu den anderen Formen des Zuhörens – erstmals die Gedanken- und Vorstellungswelt des anderen Menschen.

Gefühle in Worte kleiden – aktiv zuhören

Das verstehend-umschreibende Zuhören ist die Vorstufe zur Kunst des „aktiven Zuhörens“. Während sich Führungskräfte oder Verkäufer beim umschreibenden Zuhören noch an den Wortlaut des Gegenübers halten, den sie mit eigenen Worten wiederholen, gehen wir beim aktiven Zuhören auf das ein, was der andere zwischen den Zeilen zum Ausdruck bringt. Der aktiv Zuhörende ist auch auf den Tonfall, die Stimmlage, den Gesichtsausdruck, die Körpersprache des Gesprächspartners fokussiert.

Er spürt nach, wie dem anderen zumute ist. Er zieht in Betracht, wie etwas gesagt wird und von welchen non-verbalen Zeichen und von welcher Körpersprache es begleitet wird. Wer diese Kunst beherrschen will, muss über ein aufnahmefähiges Bewusstsein verfügen, durch das ein wahrhaftiges innerliches Beteiligtsein überhaupt erst ermöglicht wird.

Zur Verdeutlichung ein Beispiel: Jemand kommt zu spät – und mit einem Tonfall von Ungehaltensein sagen wir: „Sag mal, wo kommst du jetzt eigentlich her?“ Der Ärger als Gefühl schwingt mit, ohne dass er verbalisiert würde. Der andere soll aber ruhig spüren, wie aufgebracht wir sind. Angemessener aller-

dings wäre es, zu sagen: „Ich bin jetzt ärgerlich auf dich“.

Aktives Zuhören versucht, den mitschwingenden Gefühlsanteil in Worte zu kleiden. Der Gemäßregelte erwidert auf den Satz „Wo kommst du eigentlich her?“ etwa: „Das stinkt dir, dass ich jetzt erst komme“. Oder: „Du bist ärgerlich, dass du solange warten musstest.“ Er geht damit auf das ein, was den anderen tatsächlich beschäftigt, nämlich auf sein Gefühl. Wenn die Führungskraft im Mitarbeitergespräch und der Verkäufer im Kundengespräch dazu in der Lage sind, dringen sie tief in die Vorstellungswelt des Gesprächspartners ein und bauen eine Brücke zu ihm auf – ein Dialog entsteht.

Fragen stellen – Menschen respektieren

Zuhör- und Fragekompetenz sind die zwei Seiten einer Medaille, sie sind Zwillingsgeschwestern. Voraussetzung ist die Fähigkeit, sich in andere Menschen hineinversetzen und das eigene Zuhör- und Frageverhalten permanent hinterfragen und verbessern zu wollen. Dazu muss der Mitarbeiter, muss der Kunde zuallererst respektiert, wertgeschätzt und als gleichberechtigter Partner angesehen werden, der Anspruch darauf hat, dass ein Gesprächsgegenstand auch aus seiner Sicht betrachtet wird.

Aktives Zuhören heißt vor allem, den anderen Menschen ernst zu nehmen, zu respektieren und in seinem So-Sein wahrzunehmen und zu achten. Darum gehören zum aktiven Zuhören die wert-

schätzenden Fragetechniken, die einen Dialog eröffnen. Denn zumeist ergeben sich aus den Antworten auf offene Fragen Rückschlüsse auf die Ansichten, Einstellungen, Motive und Meinungen des Gesprächspartners. Eine Variante der offenen Frage steht mit der *Bewertungsfrage* zur Verfügung, mit der der Andere gebeten wird, eine detaillierte Einschätzung abzugeben.

Wertschätzend fragen

Es gibt weitere Fragetypen, die der wertschätzenden Gesprächsführung dienen. Dazu zählt die *Informationsfrage*, mit der nähere Informationen zum Gesprächsgegenstand eingeholt werden. Eine Zuspitzung dieser Frageart ist die *Alternativfrage*, die so formuliert ist, dass das Gegenüber seine Antwort aus vorgegebenen Alternativen auswählen kann. Alternativfragen werden zum Gesprächsabschluss eingesetzt, um das Gespräch zusammenzufassen und eine Entscheidung herbeizuführen.

Mit Bestätigungsfragen wie „Habe ich Sie richtig verstanden ...?“ und mit Präzisierungsfragen wie „Sie sagten eben ... – worum genau ging es dabei?“ kann abgesichert werden, ob man den Gesprächspartner wirklich richtig verstanden hat.

Die enge Zusammengehörigkeit von Zuhörkompetenz und Fragetechnik lässt sich in sechs Grundregeln resümieren:

1. Ermutige andere, ihre Meinung zu äußern.
2. Stelle klar, wie das Gesagte wahrgenommen wird.

3. Wiederhole wichtige Punkte und Gedanken.
4. Versuche, die Gefühle und Ansichten des Sprechers zu verstehen.
5. Fasse den Inhalt der Botschaft zusammen, um ihre Richtigkeit zu überprüfen.
6. Erkenne die Ansicht und den Beitrag des Sprechers an.

Verschiedene Gesprächssituationen erfordern verschiedene Zuhörtechniken

Ob nun als Führungskraft, als Verkäufer oder als Mensch, der mit anderen kommuniziert: Wer die Feinheiten der Zuhörens kennt, wer über ein differenziertes Repertoire an kommunikativen Zuhörkompetenzen verfügt, kann differenziert vor- und individuell auf Gesprächspartner eingehen. Denn jedes Mitarbeitergespräch verläuft anders, jedes Kundengespräch folgt eigenen Gesetzen.

Selten, aber doch manchmal genügt das formale Zuhören, öfter schon ist das aufnehmende Zuhören notwendig. Dialoge ohne verstehendes Sich-Einlassen auf den Gesprächspartner sind kaum vorstellbar. Kommunikationsprofis schließlich sind auf die Kunst des aktiven Zuhörens angewiesen – und müssen sie ständig verfeinern.

So spricht der „Provokative Gesprächsstil“ (nach Frank

Farrelly) vom „aktiven provokativen Zuhören“: Der Zuhörer springt gleichsam in die Äußerungen des Gesprächspartners hinein: „Ja, richtig, genau so funktioniert das. ... Diese Erfahrungen habe ich auch gemacht. ... Sie haben voll und ganz recht, darüber empört, enttäuscht, wütend, erfreut zu sein ...“ Dabei kann und soll übertrieben und dramatisch zuge-spitzt werden. Indem man sich von der passiven Zuhörhaltung verabschiedet und aktiv wird, kann es durchaus sein, dass man den Gesprächspartner provoziert – dies ist in diesem Fall aber beabsichtigt.

Missverständnisse vermeiden

Das richtige und sensible Zuhören hat den Vorteil, kommunikative Missverständnisse zu vermeiden. Nehmen wir an, der Verkäufer kommt zum Kunden, der ihn so begrüßt: „Guten Tag, Herr Schmidt. Schön, dass Sie da sind. Wie spät ist es eigentlich?“ In Anlehnung an das Kommunikationsmodell von Friedemann Schulz von Thun eröffnen sich mehrere Alternativen:

- Der Kunde erkundigt sich lediglich nach der Uhrzeit.
- Der Kunde ermahnt den Verkäufer zur Eile: „Lassen Sie uns anfangen, ich habe kaum Zeit.“
- Der Kunde macht dem Verkäufer einen Vorwurf: „End-

lich sind Sie da, Sie sind ja viel zu spät!“

- Der Kunde will die hierarchische Beziehung zwischen Verkäufer und Kunde klarstellen: „Ich führe und dominiere das Gespräch!“
- Der Kunde gibt zu verstehen, er habe Angst, die Gesprächsinhalte in der zur Verfügung stehenden Zeit nicht durchsprechen zu können.

Wie soll der Verkäufer reagieren? „Es ist 12 Uhr“, „Ich fange sofort mit der Präsentation an“, „Entschuldigung – aber ich bin doch gar nicht zu spät!“, „Haben Sie weitere Fragen?“ oder „Machen Sie sich Sorgen, dass wir nicht rechtzeitig fertig werden?“ – wie lautet die „richtige“ Antwort? Bei der Entscheidung ist der Verkäufer auf die Interpretation der Körpersprache des Kunden und die Deutung der Begleitumstände der Kommunikation angewiesen. Ob er angesichts der hochkomplexen Gesprächssituation die richtige Entscheidung trifft, ist davon abhängig, wie differenziert seine Zuhörkompetenz ausgebildet ist.

Faktoren, die das aktive Zuhören verhindern

Selbst Kommunikationsprofis, die das aktive Zuhören beherrschen, scheitern zuweilen. Denn es gibt einige Faktoren, die das Zuhören verhindern – wer sie kennt, kann gegensteuern:

- **Verteidigungsmechanismus:** Menschen wehren sich gegen „schlechte Nachrichten“. Nachteil: Wer nicht richtig zuhört, kann Gefahren überhören und setzt sich mit ihnen nicht auseinander. Ein dafür typischer Einwand: „Ja, aber ...“
- **Schwaches Selbstbewusstsein:** Nervosität, Selbstzweifel und Angst sind dem Zuhören abträglich. Klassisches Beispiel: Der Verkäufer steht unter Erfolgs- und Ertragsdruck und kann darum sein Potential nicht entfalten.
- **Fehlende Energie:** Zuhören erfordert Energie und ist Gedankenarbeit.
- **Zuhören wurde nicht erlernt bzw. verlernt:** Führungskräfte und Verkäufer haben es sich angewöhnt, vor auszudenken und zu reden, obwohl sie ihrem Gegenüber besser noch zuhören sollten.
- **Verhandlungspartner wird nicht akzeptiert:** Menschen hören nicht hin und zu, weil sie von dem Gesprächspartner nichts Wertvolles erwarten oder er sich nicht mit ihnen auf einer Hierarchiestufe befindet.