

## Die Kunst des Zuhörens

Viele Einrichtungen der Erwachsenenbildung weisen stolz auf Lehrgangsteilnehmer hin, die in ihren Lehrveranstaltungen treffliches Argumentieren und überzeugendes Vortragen gelernt haben. Gutes Reden wird heute in Deutschland flächendeckend trainiert. Das ist sehr zu begrüßen. Schließlich ist die Rhetorik "die königliche Kunst, die seelen-beugende Kunst der Beredsamkeit" (Cicero) und die "allerumfassendste Kunst" (Augustinus).

Wird auch gutes Zuhören landauf landab zur Verbesserung des Kommunikationsverhaltens und damit zur Erweiterung des von Vorgesetzten geforderten sozialen Einfühlungsvermögens geübt? Offenbar trifft dies nur gelegentlich zu, denn sonst würden Mitarbeiter nicht immer wieder klagen:

*"Mein Chef hört mir meistens nicht zu, sondern beschäftigt sich während meines Redens mit anderen Dingen, als wäre ich Luft".*

Auch Vorgesetzte äußern sich deprimiert über das Zuhörverhalten von Mitarbeitern:

*"Ich muß ihm alles hundertmal sagen, und dann hört er immer noch nicht zu."*

Die Wichtigkeit des Zuhörens stellt Wilhelm Busch heraus:

**Klug zu reden ist oft schwer,  
klug zu schweigen noch viel mehr.**

Dieses "kluge Schweigen" scheint nicht zu den Stärken mancher Führungskräfte zu zählen. Sie halten Monologe, stellen sich beeindruckend dar und schränken damit ihre Einwirkungsmöglichkeiten auf Mitarbeiter ein.

Woran mag es liegen, daß die rhetorische Kompetenz vieler Mitmenschen ein Defizit im Zuhören aufweist?

Hierfür können folgende Aspekte bestimmend sein:

- Manche Vorgesetzte reden lieber selber, weil Aktivität und Dynamik zu ihrem Rollenverständnis des Vorgesetzten zählen. Sie übersehen, daß der Zuhörende lernt, der Sprechende zumeist auf dem bisherigen Stand bleibt.
- Die durchschnittliche Sprechgeschwindigkeit liegt bei etwa 125 Wörtern pro Minute. In der gleichen Zeit können wir etwa 400 Wörter aufnehmen. Die überschüssige Zeit verleitet zu gedanklichen Abschweifungen und Tagträumereien.
- Der Mensch ist mit sich und seinen Problemen, Vorstellungen und Argumenten zu stark beschäftigt. Es fehlt die erforderliche Selbstbeschränkung, dem Mitarbeiter bis zum Ende seiner Ausführungen zuzuhören. Aussagen von Mitarbeitern werden gnadenlos unterbrochen ("Da muß ich gleich mal einhaken", "Dazu fällt mir etwas ein, vergessen Sie Ihre Worte nicht"), um eigene Überlegungen von sich zu geben, ohne auf das Vorhergesagte gebührend einzugehen.

- Gelegentlich mangelt es an Wertschätzung für den Gesprächspartner, so daß dessen Äußerungen physisch nur zum Teil aufgenommen und dann kaum objektiv beurteilt werden mit der Folge, daß Unzufriedenheit, Mißverständnissen, Vorurteilen und Antipathien Tür und Tor geöffnet werden.
- Manche Führungskräfte stehen häufig unter starkem Zeitdruck und wollen deshalb die Gesprächsdauer auf ein Minimum reduzieren. Ohne bis zum Ende zuzuhören, bewerten sie schnell vorgetragene Gedanken, weil sie schon zu wissen glauben, welche Informationen die weiteren Ausführungen des Partners enthalten. Daß hieraus Mißverständnisse oder fehlerhafte Beurteilungen von Sachverhalten resultieren, verwundert nicht.
- Das Zuhören ist nach den Untersuchungen von Dr. Steil (Leiter der Abteilung „Sprachliche Kommunikation“ der Fakultät für Rhetorik an der Universität von Minnesota, USA) die am meisten gebrauchte, aber leider am wenigsten gelehrt Kommunikationsfähigkeit.

	Wird in dieser Reihenfolge gelernt	Wird gebraucht	Wird gelehrt
Zuhören	1	am häufigsten (45 %)	am wenigsten
Reden	2	am zweithäufigsten (30 %)	am zweitwenigsten
Lesen	3	am zweitwenigsten (16 %)	am zweithäufigsten
Schreiben	4	am wenigsten (90 %)	am häufigsten

Ernest Hemingway beobachtete:

**Um sprechen zu lernen, braucht der Mensch drei Jahre, um schweigen zu lernen fünfzig Jahre**

Das Zuhören muß der Sprechende erkennen können. Er muß wissen, ob seine Aussagen ankommen, ob er von seinem Partner verstanden oder ihm geglaubt wird usw., weil er darauf seine folgenden Äußerungen aufbaut. Schweigen allein genügt also nicht. Deshalb wandeln wir das Sprichwort "Reden ist Silber - Schweigen ist Gold" um in  
**Reden ist Silber - Zuhören ist Gold!**

Welche Ratschläge sollten wir für ein aktives Zuhören beherzigen?

**Geben Sie anteilnehmende Bemerkungen von sich!**

Mit "nichtssagenden Gesprächsfloskeln", "neutralen Aufmerksamkeitsreaktionen" oder "sozialem Schmieröl" wie zum Beispiel

- so?
- aha!
- wirklich?
- erstaunlich!
- kaum zu glauben ...
- interessant!

bekunden Sie Ihre Anteilnahme an den Ausführungen Ihres Gesprächspartners.

**Unterbrechen Sie nicht!**

Nur vorlaute Menschen unterbrechen den Gesprächspartner, um die eigenen Aussagen schnell loszuwerden. Lassen wir den Partner ausreden, wird uns dieser anschließend auch bereitwillig zuhören. Unterbrechen wir ihn aber, bleibt immer etwas Unzufriedenheit in ihm zurück. Diese Unzufriedenheit ist ein Störfaktor für das weitere Gespräch. Dem Gesprächspartner fehlt die innere Ruhe, da er stets einen halben Gedanken darauf

verwendet, den unausgesprochenen Rest seiner Aussagen möglichst nicht zu vergessen. Folglich hört er nicht mehr zu, das Gespräch verliert an Substanz.

Vom Gesprächspartner selbst eingestreute kurze Pausen, die er für die Formulierung seiner nächsten Aussage benötigt, sollten Sie nicht ausnutzen, um ihm das Wort abzuschneiden. Formulierungs- oder Vortragsmängel des Mitarbeiters ignorieren Sie, platzen nicht mit Verbesserungen heraus, sondern bemühen sich, den Kern der Informationen zu erkennen.

### **Wichtige Aussagen notieren Sie sofort!**

Greifen Sie demonstrativ zu Papier und Bleistift,

-- "Das ist ein interessanter Hinweis"

-- "Wie ist das im einzelnen gewesen?"

werten Sie Ihren Gesprächspartner auf. Durch das schriftliche Festhalten seiner Aussage unterstreichen Sie deren Wichtigkeit und signalisieren damit auch Ihre Anerkennung gegenüber dem Gesprächspartner. Gleichzeitig ist hiermit der unausgesprochene, aber deutliche Hinweis auf Sachlichkeit und Zurückhaltung verbunden.

### **Zeigen Sie Interesse über Ihre Gestik und Mimik!**

Jeder Mensch hat eine natürliche Neigung dazu, mit den Händen die Dinge darzustellen und mit passender Mimik zu verstärken, von denen er gerade spricht. Wir wissen aus Erfahrung, daß die Sprache ein nur unvollständiges Mittel ist, um unsere Gedanken und Gefühle überzeugend darzustellen. Wir übermitteln unserer Umwelt selbst dann mit unserem Körper Nachrichten, wenn wir es überhaupt nicht wollen.

Als unpassende Gestik in Gesprächen erkennen wir den drohenden Finger in Richtung des Mitarbeiters oder die geballte Faust, mit der Zorn, Wut oder Ärger dokumentiert werden. In die Hüfte gestützte Arme weisen eine Dominanz- oder Drohgebärde aus. Werden die Arme verschränkt, also vor der Brust gekreuzt, läßt diese Haltung erkennen, daß sich der Gesprächspartner bedroht fühlt und sich in sich zurückzieht. Mit der symbolischen Selbstumarmung wird der Wunsch nach Schutz und Wärme dargestellt. Diese gefesselte Körperhaltung unterbindet jegliche Gestik.

Demgegenüber signalisieren wir mit einer offenen Körperhaltung (zur Gestik bereite geöffnete Arme) unsere Gesprächs- und Kooperationsbereitschaft.

Auf dem akustischen Kanal haben Sie beim Zuhören zwar "Sendepause", nicht aber auf dem optischen Sendebereich. Über unsere Mimik können wir Gefühlsregungen wie Freude, Zorn, Interesse, Hoffnung, Enttäuschung, Gleichgültigkeit, Angst, Neugier usw. zeigen. Diese beachtliche Palette mimischer Darstellungen unserer Gefühle gehört zu unserem anatomischen Inventar. Versteinerte Gesichtszüge oder Amtsmienen, in denen sich kein Fältchen bewegt, sind in einem Gespräch fehl am Platz. Für den Gesprächspartner ist es enervierend und ermüdend, stets in ein ausdrucksloses Gesicht mit undurchdringlicher Miene zu blicken.

### **Fragen Sie bei Unklarheiten nach!**

Im Gesprächsverlauf grübeln wir manchmal, was der Partner wohl mit seinen Aussagen meint, wovon er überhaupt redet. Es ist kein Zeichen mangelnder Intelligenz, wenn wir die eine oder andere Aussage des Gesprächspartners nicht verstehen oder den Eindruck erhalten, vom Gegenüber nicht richtig verstanden worden zu sein. Da es keine Menschen gibt, die einander in ihren Persönlichkeitsstrukturen und ihrer bisherigen Lebensgeschichte völlig gleichen, müssen wir akzeptieren, daß ein anderer unter ein und demselben Sachverhalt sehr wohl etwas anderes verstehen kann als man selbst.

Jede Information wird in unserem Inneren durch einen "persönlichen Filter" geleitet. Jeder betrachtet seine Umgebung durch die Brille, die für seine Augen paßt.

Um zu einem Dialog zu gelangen und den Gesprächspartner richtig zu verstehen, fragen wir im Zweifelsfall sogleich nach.

**Wiederholen Sie wesentliche Aussagen!**

Indem Sie wichtige Aussagen des Gesprächspartners wiederholen, zeigen Sie ihm, daß Sie seinen Aussagen interessiert folgen. Auch erkennen beide Gesprächspartner, daß sie sich noch "auf gleicher Wellenlänge" befinden und einander verstehen. Ihre eingestreuten Wiederholungen beginnen etwa folgendermaßen:

- Mit anderen Worten ...
- Es verstärkt sich bei Ihnen der Eindruck ...
- Sie finden, daß ...
- Nach Ihrer Einschätzung ...

Durch bisherige Erfahrungen wissen wir, daß uns das Zuhören bei manchen Menschen sehr schwerfällt. Und dennoch dürfen wir nicht vergessen, daß der aktiv Zuhörende durch sein Verhalten dem Gesprächspartner zu erkennen gibt: "Sie sind wichtig!"

**Fazit:**

Wer aktiv zuhört, gewinnt Ansehen und Glaubwürdigkeit und schafft Vertrauen. Wir erhalten mehr Informationen - und haben größeren Erfolg!

Unsere Überlegungen zum aktiven Zuhören wollen wir mit einem Zitat Wilhelm Buschs beenden:

**Die gute Unterhaltung besteht nicht darin, daß man selbst etwas Gescheites sagt, sondern daß man etwas Dummes anhören kann.**