

Eine noch immer unterschätzte Fertigkeit

Anderen Menschen zuzuhören, ist eine Kunst. Warum es auf die Haltung des Zuhörers ankommt und ungefragte Ratschläge für Widerstand sorgen. Von **Jürgen Melmuka**

„Momo konnte so zuhören, dass dummen Leuten plötzlich sehr gescheite Gedanken kamen. Nicht etwa, weil sie etwas sagte oder fragte, was den anderen auf solche Gedanken brachte – nein, sie saß nur da und hörte einfach zu, mit aller Aufmerksamkeit und aller Anteilnahme.

Dabei schaute sie den anderen mit ihren großen, dunklen Augen an, und der Betreffende fühlte, wie in ihm plötzlich Gedanken auftauch-

ten, von denen er nie geahnt hatte, dass sie in ihm steckten. Sie konnte so zuhören, dass ratlose, unentschlossene Leute auf einmal ganz genau wussten, was sie wollten. So konnte Momo zuhören!“

Dieser Auszug aus dem Roman „Momo“ von Michael Ende zeigt wunderbar, was gutes Zuhören bewirken kann. Wenn wir uns nun unse-



re täglichen Dialoge vor Augen führen, haben wir dann Erlebnisse, die dieser Beschreibung auch nur annähernd gleichkommen?

Befragt man Menschen nach ihrer Kompetenz zuzuhören, bewerten sich über 80 % als gute ZuhörerInnen. Wenn Menschen wiederum befragt werden, welche Kommunikationskompetenz sie bei anderen stark vermissen, dann ist Zuhören eines der meistgenannten. Somit erleben wir eine große Diskrepanz in der eigenen Vorstellung, was gutes Zuhören bedeutet und wie wir damit auf andere wirken. Diese Kluft erleben wir im privaten wie auch im beruflichen Umfeld. Werden Führungskräfte über die Wichtigkeit von Zuhören in ihrer täglichen Arbeit befragt, erhält man viel Zustimmung und Bestätigung. Die häufigsten Aussagen sind „Zuhören ist eine der wichtigsten Techniken überhaupt“. Wenn die MitarbeiterInnen dieser Führungskräfte befragt werden, so ergibt sich ein komplett anderes Bild. „Uns hört ja sowieso niemand wirklich zu“ oder „was wir wollen, interessiert niemanden“. Dieser blinde Fleck, der echtes Zuhören bedeutet, zieht sich durch viele Unternehmen und Führungsetagen.

Was ist gutes und richtiges Zuhören?

Zuhören ist mehr als den anderen ausreden lassen, dem/r GesprächspartnerIn dabei in die Augen schauen und aufmerksam nicken, echtes Zuhören geht weit darüber hinaus. Echtes Zuhören stärkt Beziehung, Vertrauen und Bindung, es ist eine Technik, die den Informationsaustausch fördert und dabei gleichzeitig Emotionen, Stimmungen und Hintergründe hervor-

Hören Führungskräfte ihren MitarbeiterInnen wirklich zu, fördert dies die Problemlösungskompetenz und langfristige Lösungen werden sogar schneller erreicht.

Jürgen Melmuka

bringt. ZuhörerInnen involvieren sich in den Dialog, ohne dabei direktiv zu sein, also ohne die Inhalte zu beeinflussen.

Das Ziel guten und echten Zuhörens sollte sein, der/die ErzählerIn dazu zu animieren, mehr zu erzählen und tiefer in die Thematik einzusteigen. Einen Dialog zu schaffen, der von gegenseitigem Austausch und Akzeptanz geprägt ist. Hören Führungskräfte ihren MitarbeiterInnen wirklich zu, fördert dies die Problemlösungskompetenz und langfristige Lösungen werden sogar schneller erreicht.

Betrachten wir Zuhören nach dem HATECO Modell, so steht die Haltung als Fundament guten Zuhörens im Zentrum. Können wir Zuhören, wenn wir nicht offen und wertfrei sind für das, was an Inhalten kommt oder die Person nicht akzeptieren?

Im Modell HATECO, welches eine klare und nachvollziehbare Struktur für wirksames Zuhören in Vertrieb und Führung abbildet, ist die



Haltung (HA) das Fundament auf dem jede weitere Technik (TE) und die Codierung (CO) von Botschaften folgt. Da Zuhören meist in einem Dialog stattfindet, ist meine Haltung zu meinem Gegenüber von enormer Wichtigkeit. Die Haltung baut laut HATECO auf folgenden Elementen auf:

Akzeptanz und Achtsamkeit sind die Basis guten Zuhörens.

Wenn die Bewertungsfalle zuschnappt.

Akzeptanz steht für das vorbehaltlose Aufnehmen des Gesagten ohne sofortige und unmittelbare Wertung, es heißt offen sein, für das was kommt. Dies klingt einfach, ist allerdings eine große Aufgabe und erfordert viel Introspektion und Disziplin. Wir Menschen sind gewohnt zu werten, es ist ein überlebenswichtiger Reflex. Allerdings verursacht die Wertung eine Form von „Zuhörmüdigkeit“. Wenn wir die Information für uns bereits gedanklich aufbereitet, eingeordnet und in die „richtigen“ Schubladen gesteckt haben, dann sind die weiteren Worte unseres Gegenübers von geringerer Relevanz. Wir wissen ja bereits was Sache ist und beginnen gedanklich Handlungen oder Lösung zu entwickeln. Wir können damit auch richtig liegen, allerdings liegt die Betonung auf „können“. Mehrfach tappen wir in diese Falle und eine allzu vorschnelle Bewertung der Information und den daraus vorschnellen Urteilen, lassen Fehler entstehen und Missverständnisse aufkommen.

Wir hören demnach zu, um zu handeln und nicht um vollständig zu verstehen. Richtiges

Handeln setzt allerdings vollständiges Verständnis voraus. Dieses Verständnis erreichen wir nur, wenn wir die Inhalte, die emotionalen Botschaften, die Person in seiner Gänze und uns selbst achtsam und akzeptierend beobachten und konzentriert aufnehmen. Wie schön wäre es, wenn wir als Erzähler selbst die Gewissheit hätten, dass unser Gegenüber jedes Wort aufnimmt, dabei gänzlich bei uns bleibt und die Welt mit unseren Augen sehen möchte. In uns entsteht dann das Gefühl höchster Anerkennung und Wertschätzung, wir treten in eine achtsame Resonanz und entwickeln neue Ideen und Gedanken, die uns zu einer neuen Problemsicht verhelfen. Diesen positiven Zustand, welcher so wünschenswert klingt, können wir unseren GesprächspartnerInnen durch akzeptierendes Zuhören ermöglichen.

Wie lernt man Akzeptanz?

Die Schritte zur Akzeptanz sind schwierig und es gibt kein Patentrezept, sofort mehr Akzeptanz in sein Leben zu bringen. Eine ganz gute Möglichkeit sich selbst zu unterstützen ist ein Akzeptanztagebuch zu führen. In diesem Tagebuch erheben Sie, wie schnell und intensiv Sie die Wertungen in Ihren Dialogen vorgenommen haben. Notieren Sie einfach nach jedem relevanten Dialog, wie es Ihnen in puncto Bewertung gegangen ist? Wesentlich dabei ist es, achtsam und positiv mit Ihren Wertungen umzugehen. Beobachten Sie sich als ZuhörerIn bei einer Wertung, dann machen Sie sich diese gedanklich bewusst und schieben diese sanft und achtsam beiseite, ohne sich selbst einer Wertung zu unterziehen oder Ärger zu ent-

wickeln. Das Element des achtsamen Umgangs mit seinen eigenen Gedanken und zurück zum Fokus zu kommen, ist ein weiterer, essenzieller Aspekt guten und richtigen Zuhörens. Sie bleiben dabei fokussiert auf das Thema und machen sich dieses Element ihrer Kommunikation bewusst.

Vermeiden Sie Verhinderer

Wenn wir uns nun mögliche Reaktionen als ZuhörerInnen zuwenden, so sind vor allem direkte Reaktionen, auch Verhinderer genannt, das mögliche Ende jeglicher Dialogtiefe. Sehen wir uns einen wesentlichen Verhinderer ein wenig genauer an.

Ratschläge sind auch Schläge

Der Ratschlag ist ein Klassiker unter den Verhinderern, gerne gesagt doch ungern gehört. Er begegnet uns in vielen täglichen Dialogen und wird gerne mit „na dann mach doch...“ oder „was dir hilft, ist...“ eingeleitet. Der Ratschlag ist die Materialisierung des wunderbaren Spruchs: „Gut ist das Gegenteil von gut gemeint“, denn der Ratschlag verbirgt sich oft hinter der Maske des Wohlgemeinten. Doch ist ein Ratschlag vor allem ein Schlag, wenn dieser nicht erfragt oder erwünscht wurde. Der Ratschlag ist übersetzt nichts anderes als die Aussagen: „Ich weiß, was du brauchst, selber bist du zu Lösungen ja nicht fähig“. Er bevormundet und schafft eine horizontale Beziehung, da der/die RatgeberIn sich das Recht herausnimmt, die Lage besser zu beurteilen und die besseren Ideen zu Lösung zu haben. Fragen Sie danach, einen Ratschlag geben zu dürfen und wenn sie eine Zustimmung

erhalten, dann kann Ihr Gegenüber die Information positiv aufnehmen. Kommt der Ratschlag ungefragt, dann erzeugen Sie eventuell Widerstand im Kopf Ihres Gesprächspartners.

Gehen Sie achtsam und vorsichtig mit Ihren Ratschlägen um, so werden Sie in Ihrem Umfeld Positives bewirken. RatgeberInnen werden oft gemieden, da sich DialogpartnerInnen bei diesen nicht wohlfühlen.

Einfach tun

Richtiges Zuhören ist eine unterschätzte Fertigkeit. Alle, die aufmerksam und aktivierend zuhören, unterstützen dabei die Potenziale der Menschen in Ihrem Umfeld intensiver zu entfalten. Vor allem Führungskräfte werden durch richtiges und gutes Zuhören mehr von ihren MitarbeiterInnen erfahren und damit bessere Ergebnisse in der Zusammenarbeit erwirken.

Jürgen Melmuka arbeitet seit mehr als 20 Jahren als Vertriebs- und Kommunikations-Trainer. Seine Schwerpunkte liegen u.a. in der Telefonakquise und Terminorganisation sowie im Verkauf am Schalter und POS.

 **Klick! www.commitment.co.at**

SEMINARTIPP: Richtig zuhören – mehr erreichen

Termin: 18.11.2020 / Ort: WIFI Wien
Weitere Informationen und Anmeldung zum Seminar unter www.wifiwien.at/25303x

 **Klick! www.wifi.at/managementforum**