

Die Kunst des Zuhörens

von BIRGIT OBERMEIER

Man stelle sich vor: Ein Mitarbeiter erläutert in einer Besprechung, warum das Projekt seit Wochen stockt - unzuverlässige Lieferanten, unrealistische Zielvorgaben, unkooperative Kollegen. Die Anwesenden, darunter auch die soeben Kritisierten, hören aufmerksam zu. Bevor sie ihre Ansichten äußern, wiederholen sie das Gesagte und vergewissern sich beim Vorredner, ihn richtig verstanden zu haben. Sie erscheint so mittelalterlich wie sie ist - die Methode, nach der die Scholastiker einst Streitgespräche führten, um Fragen möglichst rational zu erörtern und zu klären.

Die gegenwärtig vorherrschende Gesprächskultur sieht anders aus. Das oberste Paradigma lautet: Reden. Ob bei einem Meeting, einer Polit-Talkshow oder im Assessment Center - einen guten Eindruck hinterläßt, wer sich einen möglichst hohen Redeanteil erkämpft hat. Einer Führungskraft, die nicht unbeirrbar auf ihrer Position beharrt, mangelt es offenbar an Durchsetzungskraft. Wer aufnimmt, statt zu reden, gilt als passiv, als scheinbar Untergeordneter. "Zuhören hat ein Prestige-Problem", sagt Martin Hartung, Leiter des Instituts für Gesprächsforschung in Radolfzell (www.igefo.de).

Zuhören spart Zeit und Geld

Dabei handelt es sich um eine wichtige berufliche Schlüsselqualifikation. Bei Ärzten, Psychologen, Beratern oder Pädagogen ist dies gemeinhin anerkannt. Ebenso aber gilt es für jeden anderen Beruf: Wer Kollegen, Mitarbeitern und Kunden nicht richtig zuhört, riskiert Mißverständnisse - und damit Zeit, Geld und eine vormals gute Beziehung.

Denn nur wer das Gesagte, aber auch Botschaften zwischen den Zeilen sowie die aktuelle Gesprächssituation aufmerksam wahrnimmt, kann diese richtig einschätzen. Und darauf in angemessener Weise reagieren. Wie man das dann umsetzt - möglichst rhetorisch gewandt und unter Einsatz von Stimme, Gestik und Mimik - eignen sich Mitarbeiter und Führungskräfte in Kommunikationsseminaren an. Die vorgelagerten mentalen Prozesse aber werden kaum geschult. Schließlich ist auf den ersten Blick nicht ersichtlich, ob jemand gut zugehört hat.

Blickkontakt zählt

Scheinbar empathische Sätze wie "Ich verstehe" oder "Da bin ich ihrer Meinung" dienen in Wirklichkeit oft nur dazu, das Gegenüber "mit einer netten Floskel zum Schweigen zu bringen", weiß Christian-Rainer Weisbach, Professor für Kommunikationspsychologie an der Universität Tübingen. Was die Beteiligten oftmals aber nicht irritiere und munter aneinander vorbei reden lasse. Ein aufmerksamer Zuhörer schweigt, um den Anderen zum Kern des Problems kommen zu lassen, oder wiederholt das Gesagte mit seinen Worten, um Mißverständnisse auszuschließen. In jedem Fall aber hält er Blickkontakt, so Weisbach. Wer neben den Inhalten auch noch die Empfindungen des Gegenübers mitbekommt, beherrsche die hohe Kunst des "aktiven Zuhörens".

Das setzt neben Einfühlungsvermögen auch Offenheit voraus. Genau daran mangle es jedoch häufig, weiß Sprachwissenschaftler Hartung. Wer bereits mit festen Erwartungen in ein Gespräch geht, filtert sämtliche Aussagen weg, die nicht in das vorgefertigte Bild passen. Er hört gewissermaßen nur, was er hören will. Hartung zeichnet mit seinen Klienten Gespräche aus deren Arbeitsalltag auf und diskutiert anschließend den Verlauf mit ihnen. "Viele hören dabei zum ersten Mal ihren Gesprächspartnern, aber auch sich selbst intensiv zu." Und seien geschockt, so Hartung.

Stiftung Zuhören

Die Fähigkeit des konzentrierten Sich-Einlassens zu schulen, hat sich auch die in Frankfurt ansässige Stiftung Zuhören zur Aufgabe gemacht. Gegründet vom Bayerischen und Hessischen Rundfunk, den örtlichen Landesmedienanstalten und weiteren Partnern, hat die Stiftung bereits Hörclubs an Grundschulen eingerichtet. Dort lernen die Kinder in Spielen und Spaziergängen, ihre akustische Wahrnehmung zu schärfen. Nun sind die Manager an der Reihe: Im März veranstaltet die Stiftung eine Tagung mit dem Titel "Führungsfaktor Zuhören". Mit Konzernen wie Allianz, BMW und Siemens laufen derzeit Gespräche für eine gemeinsame empirische Studie. Läßt sich das Zuhören auch mit Zahlen als Wirtschaftsfaktor nachweisen, so die Hoffnung, findet es vielleicht Eingang in das Leitbild einer Führungskraft.