



GABAL
DIGITAL
NEUES
LERNEN



Buch plus
digitaler
Content!

JÜRGEN MELMUKA

Kernkompetenz Zuhören

Menschen verstehen,
Missverständnisse vermeiden,
Beziehungen verbessern

GABAL

JÜRGEN MELMUKA

Kernkompetenz Zuhören

Menschen verstehen,
Missverständnisse vermeiden,
Beziehungen verbessern

GABAL

Externe Links wurden bis zum Zeitpunkt der Drucklegung des Buches geprüft. Auf etwaige Änderungen zu einem späteren Zeitpunkt hat der Verlag keinen Einfluss. Eine Haftung des Verlags ist daher ausgeschlossen.

Ein Hinweis zu gendergerechter Sprache: Die Entscheidung, in welcher Form alle Geschlechter angesprochen werden, obliegt den jeweiligen Verfassenden.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-96739-235-7

Lektorat: Anja Hilgarth, Herzogenaurach
Umschlaggestaltung: Buddelschiff, Stuttgart | www.buddelschiff.de
Umschlagkonzept: Buddelschiff, Stuttgart | www.buddelschiff.de
Autorenfoto: Nicole Viktorik
Layout: Buddelschiff, Stuttgart | www.buddelschiff.de
Satz: ZeroSoft, Timisoara
Druck und Verarbeitung: Salzland Druck, Staßfurt

Copyright © 2025 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags. Der Verlag behält sich das Text- und Data-Mining nach § 44b UrhG vor, was hiermit Dritten ohne Zustimmung des Verlages untersagt ist.

Wir drucken in Deutschland.

www.gabal-verlag.de
www.gabal-magazin.de
www.x.com/gabalbuecher
www.facebook.com/gabalbuecher
www.instagram.com/gabalbuecher



PEFC-zertifiziert
Dieses Produkt
stammt aus
nachhaltig
bewirtschafteten
Wäldern und
kontrollierten Quellen
www.pefc.de

GABAL Verlag GmbH
Schumannstraße 155
D-63069 Offenbach
info@gabal-verlag.de

Salzland Druck GmbH & Co. KG
Löbnitzer Weg 10
D-39418 Staßfurt
vertrieb@salzland-druck.de

Inhalt

Lernen mit vielen Sinnen	9
Ein paar Worte vorweg.....	12
1	
Was ist wirksames Zuhören?.....	15
Das Zuhörmodell HaTeCo.....	17
Was heißt „wirksam zuhören“?	19
Was macht Zuhören mit dem Sprecher?	22
<i>Überprüfe dein Wissen</i>	25
2	
Die richtige Haltung für wirksames Zuhören	27
Der Wirkungskreis.....	28
8 innere Verhinderer wirksamen Zuhörens	35
Voreilige Schlüsse	37
Ungeduld	40
Egozentrik.....	43
Wettbewerb.....	44
Verteidigung.....	46
Mangel an Interesse.....	49
Besserwisserei	51
Mangel an Sympathie	54
Die inneren Verhinderer erkennen und regulieren.....	57
<i>Überprüfe dein Wissen</i>	60
Die 7 Säulen wirksamen Zuhörens	61
Säule 1: Akzeptanz.....	61
<i>Überprüfe dein Wissen</i>	73
Säule 2: Achtsamkeit	73
<i>Überprüfe dein Wissen</i>	77
Säule 3: Aufmerksamkeit.....	77
Mindwandering	80
Säule 4: Augenhöhe	82
<i>Überprüfe dein Wissen</i>	90
Säule 5: Mitgefühl.....	90
Säule 6: Kontrolle Sprechimpuls	94
Säule 7: Entdeckergeist / konstruktive Neugier	97
<i>Überprüfe dein Wissen</i>	100

3 **Zuhörtechnik und Codierung.....101**

Technik.....	102
Die 4 Zuhörreaktionen	102
Gesprächsförderer anwenden	105
<i>Überprüfe dein Wissen</i>	<i>112</i>
Verbale Verhinderer erkennen und vermeiden	112
<i>Überprüfe dein Wissen</i>	<i>135</i>
Codierung	137
Die 4 Seiten einer Nachricht	137
Zuhören bei guten Nachrichten	145
<i>Überprüfe dein Wissen.....</i>	<i>149</i>

4 **Die Bedeutung des wirksamen Zuhörens im Unternehmen151**

Die Bedeutung von Zuhören für Führungskräfte	153
Zuhören bei Mitarbeitergesprächen/Jahresgesprächen.....	154
Zuhören in Besprechungen	154
Zuhören im Feedbackgespräch.....	155
Die Bedeutung von Zuhören für eine konstruktive Fehlerkultur	157
Die 7 Säulen wirksamen Zuhörens und die Fehlerkultur	158
Szenario: Fehlerkultur ohne wirksames Zuhören.....	160
Die Bedeutung von Zuhören für die agile Arbeitsweise im Unternehmen	162
Die 7 Säulen wirksamen Zuhörens und agile Arbeitsweise	162
Szenario: Agiles Arbeiten ohne wirksames Zuhören.....	164
Die Bedeutung von Zuhören für die psychologische Sicherheit im Unternehmen.....	165
Die 7 Säulen wirksamen Zuhörens und psychologische Sicherheit	168
Szenario: Wie steht es um die psychologische Sicherheit ohne wirksames Zuhören?.....	170
Schlussworte.....	171
Endnoten und Literaturverzeichnis.....	173
Über den Autor.....	175

In diesem Buch finden Sie neben den kostenlos für Sie zugänglichen Materialien auf dem GABAL eCampus auch drei QR-Codes, die auf von mir angebotene Online-Kurse führen und unter denen Sie sich anmelden können. Hier eine kurze Beschreibung des jeweiligen Inhalts:

Kurs „Zuhörtechniken“

Dieser Online-Kurs fokussiert auf die Anwendung wirksamer Zuhörtechniken. Dabei werden zum einen die verbalen Verhinderer behandelt, die den Dialog stören oder gar beenden. Wir fokussieren auch auf fördernde Techniken, die Gespräche vertiefen und dazu beitragen, dass Sie gemeinsame Denkprozesse mit Ihren GesprächspartnerInnen starten, neue Perspektiven finden, Beziehungen vertiefen und Missverständnisse vermeiden.



Kurs „Zuhören und konstruktive Fehlerkultur“

In einer „konstruktiven Fehlerkultur“ werden Fehler als Lernchancen gesehen und offen thematisiert, um daraus gemeinsam Verbesserungen abzuleiten, anstatt Schuld zuzuweisen.

Dieser Online-Kurs zeigt, wie das HaTeCo-Modell unterstützen kann, eine konstruktive Fehlerkultur in Ihrem Team oder Ihrer Abteilung zu entwickeln.



Kurs „Zuhören und psychologische Sicherheit“

Psychologische Sicherheit bedeutet, dass sich Menschen in einem Team oder in einer Organisation sicher fühlen und sich trauen, offen vor anderen zu sprechen, ohne Angst vor negativen Konsequenzen wie Kritik oder Bestrafung.

In diesem Online-Kurs lernen Sie die Auswirkung eines hohen Levels an wirksamem Zuhören in Arbeitsteams und Abteilungen auf die psychologische Sicherheit kennen. Sie erfahren, welche Elemente des HaTeCo-Modells für eine Steigerung der psychologischen Sicherheit anwendbar sind.



Ein paar Worte vorweg

Mit diesem Buch möchte ich alle ansprechen, die in ihrem beruflichen Alltag effektiver kommunizieren wollen – und die dabei verstärkt auf Zuhören als Mittel der Wahl setzen. Gerade in Unternehmen und Organisationen konnte ich in meinen 25 Jahren als Trainer und Berater eine viel zu starke Ausrichtung auf das Senden von Botschaften beobachten, während die Kunst des Empfangens vernachlässigt wird.

Dabei bewirkt mehr und besseres Zuhören in Unternehmen eine Fülle an positiven Veränderungen. Dazu gehören das Vermeiden von Missverständnissen und die Schaffung von Klarheit, intelligentere Entscheidungen durch mehr und vertiefende Information sowie mehr Qualität in den Arbeitsbeziehungen, da Zuhören eine positive und wertschätzende Atmosphäre fördert. Mein Ziel ist es, mit diesem Buch einen kleinen Beitrag dazu zu leisten, dass echtes Zuhören in Unternehmen einen höheren Stellenwert bekommt. Die damit verbundenen Effekte werden zu mehr Arbeitszufriedenheit führen und damit zu mehr Erfolg. Die Formel ist einfach: Zufriedene Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bringen langfristig bessere Ergebnisse.

Denn Zuhören ist eine Fähigkeit, die nicht viele Menschen haben. Sei es, dass sie es nie richtig gelernt haben, es ihnen nie wichtig war oder sie es bislang unbewusst falsch gemacht haben. Die Gründe sind vielfältig. Dabei ist echtes und ehrliches Zuhören die Lösung für viele Probleme, die uns Menschen beschäftigen, vor allem in Unternehmen und Organisationen. Denk einfach einmal daran, wie oft uns dort wiederkehrende Missverständnisse, anstrengende Konflikte, fordernde Unklarheiten, belastende Einsamkeit oder langweilige Oberflächlichkeiten quälen und die Energie rauben: Zuhören bringt Menschen zusammen, steigert das Wohlbefinden und schafft Klarheiten. Es macht Unternehmen effizienter! Dies zeigen mittlerweile auch einige Studien von Universitäten weltweit.¹

Da du dieses Buch erworben hast, liegt dir etwas daran, deine persönliche Zuhörkompetenz in deinem Arbeitsalltag zu steigern. Egal, was genau deine Motive sind, du bist offensichtlich bereit, etwas zu verändern und an dir zu arbeiten. Vielleicht bringt dich schiere Neugierde oder gewonnene Erkenntnis dazu, in diesem Moment diese Zeilen zu lesen. Deine Entscheidung, Zuhören zu einem Thema zu machen, mit dem du dich intensiv beschäftigst, wird Gutes vor allem für die Menschen in deinem Arbeitsumfeld bringen. Wenn wir von besserer Kommunikation sprechen, denken wir oft an Rhetorik, Präsentations- oder Verkaufstechnik – wichtige Bereiche, die aber ausschließlich einem selbst dienen. Beschäftigen wir uns mit Zuhören, schließen wir immer andere mit ein und sind Vermittler von Wohlbefinden. Dazu

möchte ich dir von Herzen gratulieren! Mögen all deine Wünsche, die du mit besserem Zuhören für dich verbindest, in Erfüllung gehen.

Ich bin der festen und unerschütterlichen Überzeugung, dass eine Arbeitswelt mit mehr kompetenten Zuhörern insgesamt friedlicher, dass die Menschen in ihr zufriedener, gesünder und klüger wären. Ja, das mag hochtrabend klingen, doch denk mal an Konflikte und Probleme, die du schon erlebt hast. Du wirst feststellen, dass deren Wurzel häufig in der Unfähigkeit liegt, aufeinander zuzugehen, gegenteilige Meinungen zu akzeptieren oder andere Perspektiven verstehen zu wollen. Und diese Umstände können wir durch wirksames Zuhören verändern.

Dazu braucht es erstens eine Haltung, ein Mindset, als Basis für echtes und ehrliches Zuhören. Zweitens setzt auf dieser Denkhaltung eine bestimmte Technik auf, mit der wir auf das Gesagte in der Rolle des Zuhörers reagieren. Wie agieren wir verbal und nonverbal, wenn wir zuhören? Um Botschaften besser zu entschlüsseln und mehr Klarheit zu erlangen, ist es notwendig, diese zu codieren. Was steht hinter den Aussagen und wie können wir die Mehrdeutigkeit von Botschaften verstehen?

Haltung – Technik – Codierung: Diese drei Elemente sind Bestandteil des von mir entwickelten Modells **HaTeCo**. Du wirst sie auf deiner Lernreise durch dieses Buch kennenlernen. Es werden dir viele Fragen gestellt und viele Impulse geliefert. In jedem Kapitel erwartet dich ein theoretischer Teil, der bewusst knapp gehalten ist, und ein Praxisteil, bestehend aus Übungen, Reflexionen oder Checks.

Doch das allein reicht nicht. Wie viel dir die folgenden Kapitel wirklich bringen, liegt vor allem an dir! Denn: Lernen lebt von Wiederholung, also Anwendung in der Praxis. Je intensiver du die Inhalte in dein tägliches Leben integrierst, desto mehr Veränderungen werden passieren.

Bei der Arbeit mit diesem Buch kann „Der Weg ist das Ziel!“ ein Leitgedanke sein. Schließlich gibt es kein präzises Ziel, das es zu erreichen gilt. Zuhören als Kompetenz ist nicht messbar. Wir können dafür keine Noten vergeben, die den Lernfortschritt in Zahlen ausdrücken würden. Einzig das eigene Gefühl, das Feedback deiner Mitmenschen oder das Erleben von mehr Klarheit im Austausch mit anderen zeigt dir, dass du vorangekommen bist. Der Check gleich zu Beginn des Buches soll dir Orientierung bieten und ist nicht als Wertung zu verstehen.

Wie arbeitest du nun am besten mit diesem Buch?

„Kernkompetenz Zuhören“ macht dich Schritt für Schritt mit den Inhalten des Zuhörmodells „HaTeCo“ vertraut. Erlaube mir dazu eine Empfehlung: Gehe auch die

Kapitel Schritt für Schritt an, da die Inhalte aufeinander aufbauen. Unbedingt rate ich dazu, das Kapitel 2 zur Haltung zu bearbeiten, da die darin enthaltenen Reflexionen vielleicht bislang unbewusste Verhaltensmuster bewusst machen. Oft sind wir über unsere blinden Flecken nicht im Klaren und es wäre schade, wenn du durch Überspringen eines Abschnittes um neue Ideen gebracht würdest. Denn: Wie häufig sind wir in Konflikte verwickelt oder haben wir mit Missverständnissen zu tun und wissen nicht, wieso. Du wirst beim Lesen und Durcharbeiten dieses Buches sehr schnell merken: Es kann an deiner Haltung liegen, weil diese dein Zuhören maßgeblich beeinflusst. Vielleicht sind eine oder mehrere der sieben Säulen noch ein wenig wackelig und brauchen ein wenig Stärkung. Auf der Haltung baut die Technik des Zuhörens auf, hierzu findest du in Kapitel 3 ein paar Ideen, wie du vielleicht oft unbewusst gutes Zuhören verhinderst und wie du durch die Art und Weise deiner Reaktionen auf Botschaften den Rede- und Gedankenfluss anderer förderst. In Kapitel 4 greife ich Aspekte im unternehmerischen Kontext auf und möchte deutlich machen, wie Zuhören im Umfeld der Organisation zu besseren Ergebnissen führen kann.

Das Buch soll dir ein Einzeltraining ermöglichen, doch manche Übungen lassen sich nur zu zweit oder in einer Kleingruppe durchführen. Und natürlich kannst du dieses Buch mit dem Online-Angebot der Zuhörakademie kombinieren, die E-Mail-Kurse kennenlernen oder eines unserer Seminare besuchen. Für nähere Informationen freuen wir uns über eine Nachricht an hallo@zuhoerakademie.at.

Ich möchte mich an dieser Stelle herzlich dafür bedanken, dass du dieses Buch erworben hast. Es zeigt, dass es dir wichtig ist, dem Zuhören ein wenig mehr Raum in deinem Arbeitsleben zu geben. Du wirst sehen: Es lohnt sich!

Jürgen Melmuka

Wien, im Herbst 2024

Liebe Lesende, aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in diesem Buch in der Regel das generische Maskulinum verwendet. Mit diesen Formulierungen sind selbstverständlich stets alle Geschlechter gemeint.

1

Was ist wirksames Zuhören?

Zuhören ist mehr als nur dazusitzen, mit dem Kopf zu nicken und ruhig zu sein.

Zuhören bedeutet, den Gesprächspartner zu begleiten, tiefer in das Thema einzusteigen, ohne direktiv einzugreifen. Dabei sollten eigene Ideen und Wertungen beiseitegelassen werden und es gilt, mit spezifischen Techniken aktiv den Rede- und Gedankenfluss der Erzählerin oder des Erzählers zu fördern.

Meisterin des Zuhörens ist Momo aus dem gleichnamigen Buch von Michael Ende:

„Was die kleine Momo konnte wie kein anderer, das war Zuhören. Das ist doch nichts Besonderes, wird nun vielleicht mancher Leser sagen, zuhören kann doch jeder. Aber das ist ein Irrtum. Wirklich zuhören können nur ganz wenige Menschen. Und so wie Momo sich aufs Zuhören verstand, war es ganz und gar einmalig. 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.“²

Ziel des echten Zuhörens ist es, in die Welt anderer einzutreten, um deren Motive und Sichtweisen, Bedürfnisse und Probleme umfassend zu verstehen. Zuhören ist ein Motor für den Dialog; Beziehungen und beiderseitiges Vertrauen werden vertieft, neue Sichtweisen und Ideen entstehen, eine positive und wertschätzende Atmosphäre wird geschaffen.

Wirklich produktiv sind Menschen, die einerseits ergebnisorientiert handeln und andererseits in der wertschätzenden Handhabung der zwischenmenschlichen Kommunikation den Schlüssel zum gemeinsamen Erfolg sehen.

Das Zuhörmodell HaTeCo

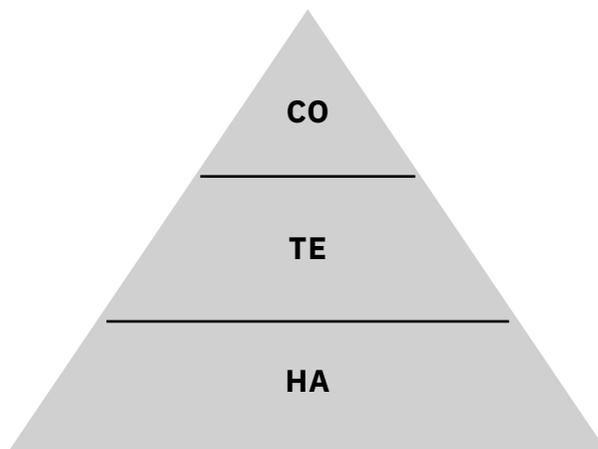
Für eben dieses wirksame und wertschätzende Zuhören habe ich ein Modell erarbeitet. Zuhören nach meinem „HaTeCo“-Modell bedeutet vor allem auch, das entsprechende Mindset dazu zu entwickeln: eine wertschätzende Einstellung zu mir selbst, zu anderen und zum gegenseitigen Austausch. Als Zuhörer nach HaTeCo durch das Leben zu gehen, heißt, eine entsprechende Denkhaltung zu verfolgen. Diese ist geprägt von Wertschätzung und dem Wunsch, andere verstehen zu wollen.

HaTeCo steht wie bereits erwähnt für **HA**ltung – **TE**chnik – **CO**dierung! Diese drei Elemente machen gutes Zuhören aus. Zuhören, das Dialoge belebt, das die tägliche Kommunikation nachhaltig bereichert und wirksam macht.

HaTeCo ist ein integratives Zuhörmodell, das aus bestehenden Kommunikationsmodellen und neuen Elementen eine eigene Form schafft.

Orientierung und Impulse für das **HaTeCo-Modell**:

- ▶ Das „Aktive Zuhören“ nach Carl Rogers
- ▶ Die „4 Seiten einer Nachricht“ von Friedemann Schulz von Thun
- ▶ Die „Familientherapie“ von Thomas Gordon
- ▶ Die Transaktionsanalyse von Eric Berne
- ▶ Die Optimismusforschung von Martin Seligman
- ▶ Die Achtsamkeitslehre von Mark Williams
- ▶ Eigene Ideen, Beobachtungen und Erkenntnisse



Die **HaTeCo**-Pyramide zeigt die Bedeutung der Haltung (HA) als Basis für wirksames und wertschätzendes Zuhören. Wenn wir unser Mindset nicht danach ausrichten, wenn wir Akzeptanz, Achtsamkeit, Aufmerksamkeit, Wertschätzung und das Gefühl der Gleichwertigkeit des anderen nicht in uns tragen, werden alle Anstrengungen, positive Dialog-Effektive zu erzielen, zunichtegemacht. Zuhören wirkt dann gestellt, aufgesetzt und dient nur als Mittel zum Zweck.

In Sachen wirksames Zuhören fokussieren wir also intensiv auf die Reflexion der Haltung, mit der wir anderen begegnen.

Auf die Haltung setzt die Technik (TE) auf. Bei dieser unterscheiden wir die direkte und die nicht-direktive Reaktion auf die Aussagen anderer. Wir finden hier die Elemente der praktischen Anwendung effektiven Zuhörens. Ziele sind die Vertiefung des Dialogs und die Verbesserung des gegenseitigen Austauschs.

Abgeschlossen wird das Modell mit der Codierung (CO) von Botschaften. Dabei wiederum steht das bestmögliche Verstehen von Aussagen im Mittelpunkt. Das bekannte und mehrfach erprobte Vier-Ohren- oder auch Vier-Seiten-Modell von Friedemann Schulz von Thun sowie Elemente der „Gewaltfreien Kommunikation“ bilden die Inhalte der Codierung.

Dieses Buch baut auf den drei Stufen auf: Wenn du alle drei erklommen hast, kannst du „wirksam zuhören“.

Wo stehst du jetzt? Wie gut kannst du zuhören? Folge dem QR-Code und finde es mit dem dort hinterlegten Test heraus:



DOKUMENT:

TEST: Wie gut kannst du zuhören?

Was heißt „wirksam zuhören“?

Gemeinhin verstehen wir unter *wirksam*, dass etwas die Wirkung erzielt, die beabsichtigt wurde. Hören wir wirksam zu, so erzielen wir unsere beabsichtigte Wirkung. Das Adjektiv „wirksam“ macht also aus dem Zuhören produktives und zielgerichtetes Kommunizieren.

Der Begriff „wirksam zuhören“ dient auch der Abgrenzung zum „aktiven Zuhören“, das seinen Ursprung in der personenzentrierten Gesprächstherapie hat und für unseren beruflichen Alltag leider oftmals allzu vereinfacht übernommen wird. Das „wirksame Zuhören“ umfasst das Zuhören im Alltag und hier vor allem im beruflichen Umfeld und geht über das reine Zuhören hinaus, da es, wie gesagt, die Elemente „Haltung“, „Technik“ und „Codierung“ verbindet.

Wir haben mit dem „wirksamen Zuhören“ ein bewusst eingesetztes Kommunikationskonzept, das uns im beruflichen Umfeld einen Vorsprung erlangen lässt.

Zur einfacheren Darstellung aller Aspekte, die der Begriff „wirksam“ beinhaltet, können wir ihn als Akronym lesen. Die Eigenschaften hinter dem Akronym WIRKSAM finden sich in den sieben Säulen der Haltung, den Techniken und der Codierung im Modell HaTeCo. Wir werden darauf in den nächsten Kapiteln noch näher eingehen.

W-ertschätzend

I-nteressiert

R-eaktiv

K-onzentriert

S-uspendierend (in der Bedeutung: nicht sofort äußernd, sondern in der Schwebelage haltend)

A-kzeptierend/Achtsamkeit/Aufmerksamkeit/Augenhöhe

M-itfühlend

Schauen wir uns diese einzelnen Aspekte näher an:

W-ertschätzend: Die andere Person in ihrem Wert zu schätzen, ihr somit auf Augenhöhe zu begegnen und sich vorurteilsfrei auf sie einzulassen, ist in jeder Kommunikationssituation, die nach Tiefe und Austausch verlangt, von Vorteil.

I-nteressiert: Eine Triebfeder des Zuhörens ist eine konstruktive und positive Neugierde. Habe ich Interesse an anderen Menschen, an deren Situationen, Herausforderungen, Problemen, Perspektiven, Erlebnissen und Erkenntnissen, dann wird es mir auf jeden Fall leichter fallen, zuzuhören. Ich sehe die „konstruktive Neugierde“ als einen der Motoren, die Menschen antreiben, anderen vertiefend und umfassend zuzuhören. Fehlt mir diese Fähigkeit oder bin ich beim Zuhören sehr selektiv, wird meine Zuhörkompetenz womöglich eingeschränkt sein.

R-eaktiv: Damit ist gemeint, dass Zuhören auf den Gesprächswunsch einer oder mehrerer Personen folgt. Ich kann die Tätigkeit des Zuhörens niemandem aufdrängen und niemanden zwingen, mir seine Perspektive darzustellen, damit ich zuhören kann. Das impliziert auch, dass ich niemanden zwingen kann, sich zu öffnen. Die zweite Bedeutung ist, dass Zuhörer auf Inhalt, Emotion und Kontext reagieren, dass sie quasi mitschwingen.

K-onzentriert: Hören wir konzentriert zu, dann haben wir unseren Fokus bei der anderen Person und beim Thema. Wir sind vollständig damit beschäftigt, die Perspektive anderer zu erkennen und zu verstehen. Wir sind fokussiert und haben unsere Gedankenwanderungen im Griff.

S-uspendierend: Suspendieren (lateinisch *suspendere*, herabhängen; indogerm. *spenn*, spinnen, ziehen, etwas so aufspannen, dass es sichtbar wird wie ein Spinnennetz vor einem Fenster) ist ein Begriff aus der Dialogtechnik. Suspendieren heißt nach William Isaacs, „auftauchende Gedanken und Gefühle zur Kenntnis zu nehmen und zu beobachten, ohne zwangsläufig danach handeln zu müssen“³. Wenn wir unser „Wissen“ als Konstrukte erkennen, können wir im Suspendieren unsere Annahmen und Bewertungen sichtbar machen, sie veröffentlichen, sie vor uns „aufhängen“, sie so in der Schwebelage halten und suspendieren. Ein Gedanke dazu könnte sein: „Das ist meine Meinung, meine Haltung zum Thema, und ich halte diese mal in der Schwebelage und lasse mich weiter auf das ein, was da gesagt wird.“

A-kzeptierend und die weiteren mit „A“ beginnenden Begriffe der Haltung wie Augenhöhe, Achtsamkeit und Aufmerksamkeit: *Akzeptierend* steht für die Aufnahme von Information ohne Bewertung oder Verurteilung oder Vorverurteilung und ebenso für die wertungsfreie Begegnung mit dem Gesprächspartner. Es steht also für

Zuhören, ohne den Inhalt, das Verhalten der Person, die Art des Vortrags, die Körpersprache einzuschätzen. Stattdessen wird nur beobachtet. Beobachten und Bewerten entsprechen verschiedenen Formen der Wahrnehmung. Der Unterschied liegt darin, ob wir zuhören und Gedanken entwickeln wie „du bist / das ist“ oder ob wir wahrnehmen, was das Verhalten oder der Inhalt bei uns auslöst. Beobachten wir, schaffen wir eine Art Distanz. Der Raum, der sich dadurch öffnet, lässt uns weiterhin zuhören. Eine Beobachtung hat auch die Eigenschaft, dass wir sie schnell und unmittelbar verändern oder eine weitere Beobachtung danebenstellen. Beobachtungen bringen uns dazu, offen zu sein, wir müssen diese nicht festhalten. Mit Wertungen oder Urteilen identifizieren wir uns, sie entstehen aus unseren Werten und Erfahrungen, sie sind somit Teil unserer Identität. Demnach wollen wir diese auch nicht unmittelbar verändern oder ersetzen, sondern an ihnen festhalten. Werten wir, während wir zuhören, fehlt uns die notwendige Distanz, und dies führt dazu, dass wir Inhalte und Emotionen nicht vollständig wahrnehmen. Wertungen führen somit zu falschem Verstehen sowie Missverständnissen und dadurch in weiterer Folge zu Fehlern wie Unklarheiten und Beziehungsirritationen.

M-itfühlend: Mitgefühl führt uns dazu, eine tiefe und sinnvolle Verbindung mit unseren Gesprächspartnern herzustellen. Es ermöglicht uns, die Emotionen und Perspektiven anderer zu verstehen und anzuerkennen. Dies führt zu effektiverer Kommunikation und der Bildung einer tieferen Beziehung. Mitgefühl bedeutet, sich in den anderen Menschen hineinzusetzen und mit ihm mitzufühlen, dabei aber nicht in das destruktive Mitleid zu verfallen.

Was macht Zuhören mit dem Sprecher

Zuhören führt zu vielen positiven Ergebnissen in Hinblick auf Stimmung, Vermeidung von Missverständnissen, Erlangen von Klarheit und Vertrauen. Darüber hinaus schafft Zuhören auch weitere Effekte auf den Sprechenden, wie spannende Studien und Untersuchungen zeigen.

Wie wirkt sich ein Gegenüber, das wirksam zuhört, auf den Sprecher aus, in puncto:

► **Reduktion von Stress?**

Wenn man sich nur einmal am Tag mit einem Freund unterhält, um sich auszutauschen, zu scherzen oder ihm zu sagen, dass man an ihn denkt, kann das die Zufriedenheit steigern und den Stresspegel am Ende des Tages senken.

Dies sind einige der Ergebnisse einer neuen Studie, die von Jeffrey Hall, Professor für Kommunikationswissenschaften an der University of Kansas und Experte für Freundschaften, mitverfasst wurde. „Das heißt, je mehr man seinen Freunden zuhörte, je mehr man sich kümmerte, je mehr man sich Zeit nahm, die Meinung anderer zu schätzen, desto besser fühlte man sich am Ende des Tages“, sagt Professor Hall. „In allen drei Studien zeigte sich, dass die Qualität von Gesprächen am wichtigsten für die Verbindung und den Stress ist. Dies unterstützt die Idee, dass wir Kommunikation nutzen, um unser Bedürfnis nach Zugehörigkeit zu befriedigen, und dass sie uns dabei hilft, unseren Stress zu bewältigen.“⁴

► **Selbstreflexion, soziale Angst und Selbsteinschätzung?**

Eine sehr beachtliche Untersuchung kommt von den Professoren der Haifa Universität Guy Itchakov und Avi Kluger.⁵ In einem Experiment wurden 112 Teilnehmende in zwei Gruppen, in Sprecher und in Zuhörer, eingeteilt. Je ein Sprecher saß einem Zuhörer gegenüber. Die Sprecher hatten die Aufgabe, zehn Minuten lang über ihre Einstellung zu einem Vorschlag für ein universelles Grundeinkommen oder zu einer möglichen Anforderung, dass alle Universitätsstudenten auch freiwillig arbeiten müssen, zu sprechen. Die Zuhörer wurden angewiesen, so zuzuhören, wie man am besten zuhört. Allerdings wurde die Hälfte der Teilnehmenden durch Textnachrichten, die dringend beantwortet werden mussten, beim Zuhören gestört.

Am Ende des Experiments wurden die Sprecher befragt, ob sie sich unsicher gefühlt hatten in Bezug darauf, was ihr Gegenüber von ihnen dachte, ob sie während des Gesprächs Erkenntnisse gewonnen hatten und ob sie von ihrer Argumentation überzeugt waren.

Es stellte sich heraus, dass Sprecher, die aufmerksame Zuhörer hatten (im Gegensatz zu denen, deren Zuhörer durch die Nachrichten abgelenkt waren), sich weniger

ängstlich gefühlt hatten, sich ihrer selbst bewusster gewesen waren und über mehr Klarheit über ihre Einstellung zu den Themen berichteten. Sprecher mit ungestörten Zuhörern berichteten außerdem, dass sie ihre Einstellung eher mit anderen Menschen teilen wollten als Sprecher, deren Zuhörer gestört wurden.

In einem weiteren Laborexperiment baten die Forscher 114 Studenten einer Wirtschaftsuniversität, zwölf Minuten lang über ihre persönliche Einschätzung zur Eignung als künftige Führungskraft zu sprechen.⁶ Die Sprecher wurden nach dem Zufallsprinzip einer von drei Zuhörergruppen zugeteilt. In der ersten Gruppe waren gute Zuhörer, also wirklich sehr gut geschulte Zuhörer mit Coaching-Zertifikat oder entsprechender Ausbildung. Die zweite Gruppe bestand aus mäßigen Zuhörern: In dieser Anordnung waren Teilnehmer, die keine Ausbildung zu diesem Thema erhalten hatten und „normal“ zuhörten. Die dritte Gruppe der schlechten Zuhörer waren Schauspieler, die angewiesen worden waren, sich z. B. durch das Handy ablenken zu lassen und insgesamt eine schlechte Zuhörleistung zu liefern. Im Anschluss wurden die Sprecher gebeten, zu bewerten, wie sehr sie sich für eine Führungsposition eigneten. Diese Antworten wurden analysiert und es gab ein erstaunliches Ergebnis: Sprecher, die mit einem guten Zuhörer sprachen, sahen in Hinblick auf ihre Eignung bei sich sowohl Stärken als auch Schwächen – mehr Schwächen als die Sprecher in den anderen Gruppen. Sprecher, die mit einem abgelenkten Zuhörer sprachen, beschrieben hauptsächlich ihre Stärken und erkannten ihre Schwächen kaum an. Interessanterweise waren die Sprecher mit schlechten Zuhörern diejenigen, die im Durchschnitt angaben, dass sie sich am ehesten für eine Führungsposition geeignet fühlten.

Diese Ergebnisse wurden durch die Autoren in anderen Versuchen überprüft und konnten bestätigt werden.

Offenbar macht das wirksame Zuhören einen Sprecher entspannter; er wird sich seiner Stärken und Schwächen eher bewusst und ist eher bereit, ehrlich zu reflektieren.

Dies kann die Kooperationsbereitschaft in einem Team fördern, da man eher daran interessiert ist, die eigenen Einstellungen mitzuteilen, ohne jedoch unbedingt zu versuchen, andere davon zu überzeugen, und offener für andere Standpunkte ist.

CHECKLISTE „Wirksam zuhören“

Diese Checkliste unterstützt dich dabei, wirksames Zuhören in deinen Alltag zu integrieren. Wende sie nach einer Situation an, bei der du als Zuhörer aktiv warst, und gehe die einzelnen Fragen selbstkritisch durch.

LERNEN MIT ALLEN SINNEN!

GLEICH WEITERLESEN?

Interaktive Bücher mit digitalen Zusatzinhalten: Die Bücher aus der Reihe **GABAL DIGITAL – NEUES LERNEN** sind der optimale Begleiter auf dem Weg des lebenslangen Lernens und der Weiterentwicklung.



Scannen Sie den QR-Code und entdecken Sie mit den **Leseproben zu GABAL DIGITAL – NEUES LERNEN** ein modernes Leseerlebnis. Ihr Lieblingsbuch bestellen Sie anschließend mit einem Klick beim Shop Ihrer Wahl!