

DIALOG

## Nicht jeder, der Ohren hat, hört zu

**Brillant reden – das wird in vielen Managementseminaren gelehrt. Aber was ist mit dem Zuhören? In der Welt der Macher scheint es eine untergeordnete Rolle zu spielen. Doch gerade für sie wäre es wichtig, die Ohren zu spitzen.**

Kennen Sie den? Er sitzt am Schreibtisch, in der linken Hand den Telefonhörer, die rechte mäandriert mit der Maus über die Tischplatte. Die Stirn in Konzentrationsfalten gelegt, hastet sein Blick vom Bildschirm zu den Papieren auf dem Tisch und schliesslich zu Ihnen: Er sei ganz Ohr.

### ZUHÖREN IST NOCH NICHT VERSTEHEN

«Schnelles Zuhören ist schlechtes Zuhören», sagt Othmar Fries, Management-Berater aus Adligenswil LU. Denn schnell sei eine Botschaft falsch verstanden. Schlimmer noch: Zwischentöne, oft wichtiger als das Gesagte, werden nicht wahrgenommen. Dabei sei Zuhören gar nicht schwierig. Eigentlich. Aufmerksam müsste man halt sein und interessiert. Sich auf den Menschen konzentrieren, der gerade spricht – und darauf, was er zu sagen hat.

Doch Zuhören allein reicht nicht; man sollte die Botschaft auch verstehen. Und das ist nicht einfach, denn viele Menschen drücken sich umständlich aus. Fries: «Erschwerend hinzu kommen Begriffe, unter denen nicht alle dasselbe verstehen.» Und viel Unausgesprochenes, von dem der Sprechende annimmt, der Zuhörer wisse es schon oder komme durch Mitdenken selbst drauf. «Nachfragen wäre angebracht, aber viele unterlassen es, machen sich lieber ihr eigenes Bild», sagt Fries.

«Zuhören hat nicht nur mit Sprache zu tun, sondern insbesondere mit Bildern», sagt Urs Osterwalder, Coach aus Zürich. Diese werden ausgelöst durch Worte und Gesten – nicht die tatsächlichen, sondern die wahrgenommenen. Davon machen wir uns ein Bild. Othmar Loser-Kalbermatten, Psychologe aus Luzern, ergänzt: «Das Hirn nimmt Impulse von aussen auf und be-ginnt sofort, sie zu ordnen und zu werten – es konstruiert permanent unsere individuelle Wirklichkeit.» Das Fatale daran: Nach fünf Sekunden meinen wir, das eben Ausgedachte sei wahr – wir identifizieren uns damit. «Und wir vergessen sofort, dass unsere Sicht der Dinge nicht objektiv ist, sondern eben gerade selbst erdacht.»

Dagegen helfe, sich selbst zuzuhören. Loser-Kalbermatten: «Ich achte darauf, was in meinem Kopf abgeht. Ich muss mir bewusst sein, dass ich dauernd meine eigenen Realitäten konstruiere.» Das mache uns offener, wir seien eher bereit, uns auf Ideen und Gedanken anderer einzulassen. Und man erkenne, dass andere Menschen ihre Realität anders konstruieren – nicht richtiger oder weniger richtig als die eigene, einfach anders (siehe Box unten).

### NICHT NUR DIE ZEIT FEHLT

Wird bei Führungskräften das Zuhörenkönnen als Kernkompetenz vorausgesetzt? Fries: «Niemand bestreitet, dass Zuhören ebenso wichtig ist wie das klare und verständliche Reden.» Dennoch bemühen sich Führungskräfte in der Regel viel mehr um gutes Sprechen als um gutes Zuhören. «Für diese Fähigkeit wird wenig getan, weil man glaubt: Wer Ohren hat zu hören, hört doch von selbst.» Loser-Kalbermatten: «Zuhören gehört zu den sogenannten Softskills wie Kommunikations- und Beziehungskompetenz.» Diese würden in der Ausbildung nicht genügend gefördert.

Das habe auch mit dem Rollen-ideal zu tun: Der Manager ist ein Macher, ist aktiv, ein Leader. «Glauben Sie, dass dieser Mensch auch zuhören kann?» Als Psychologe stuft er die in Führungsetagen leider wenig verbreitete Fähigkeit des Zuhörens als sehr wichtig ein. Eine Fähigkeit, die andernorts unmittelbar über Leben oder Tod entscheiden kann: Bei «Tel. 143 – Die Dargebotene Hand». Hier rufen Menschen an, die nicht mehr weiter wissen. Auch solche, die ihre Angehörigen nicht belasten wollen mit ihren Problemen. Und es rufen Menschen an, denen niemand zuhört.

Professionelles Zuhören ist gefragt – worauf kommt es an? Tony Styger, Stellenleiter Zürich: «Die Gespräche werden ergebnisoffen geführt, das lässt Raum für kreative Lösungen.» Die individuelle Wahrnehmung des Gesprächspartners, seine Realität, werde wertfrei erkundet und anerkannt. «Dazu braucht es Respekt, Offenheit, eine Haltung des Nicht-Wissens.» Es bedeute auch: Dem Anderen zutrauen und zumuten, Verantwortung zu übernehmen. «Zuhören hat etwas mit Begegnen zu tun – und eine Begegnung ist mehr als Worte.»

Manch gestresste Führungskraft mag einwenden, die Leute von der Dargebotenen Hand hätten halt Zeit zum Zuhören. Maja Wyss, Stellenleiterin

Zentralschweiz: «Die Zeit spielt heute sicherlich eine Rolle, wir sind alle sehr beschäftigt und müssen viel erledigen.» Klar sei aber auch, dass jeder hauptsächlich auf sich selber fokussiert sei, darauf, seine Bedürfnisse zu befriedigen. «Wir selektieren aus der Flut an Informationen, was diesem Ziel dient – wir hören nur da hin, wo das Zuhören uns etwas bringt.»

### **GEGEN- STATT MITEINANDER**

«Wir stehen weltweit vor dem Problem, dass Menschen gegeneinander statt miteinander reden», sagt Loser-Kalbermatten. Zu beobachten in TV-Sendungen, in Parlamenten, in Firmen, in Beziehungen. «Wir reden aneinander vorbei, hören nicht zu. Und wir wissen immer genau, was Sache ist und wie das Problem gelöst werden muss.»

Kann man das Zuhören lernen? «Es gibt Seminare, in denen Zuhören gelehrt und gelernt wird», sagt Othmar Fries. Nützlich seien vor allem jene Kurse, in denen nicht nur theoretisch vermittelt, sondern praktisch geübt wird.

Loser-Kalbermatten plädiert für den berühmten Bohmschen Dialog, benannt nach dem amerikanischen Physiker und Philosophen David Bohm (Auszüge im Kasten oben). «Im Dialog kommen Menschen zusammen, um gemeinsam zu denken, miteinander zu erkunden, gemeinsam nach Lösungen zu suchen.»

Vera Sohmer

18.11.2008

[Fenster schliessen](#)