

Plädoyer für eine schweigsame Konversation

Aktiv zuhören

Seit Dieter Thomas Heck ist allgemein bekannt, dass der Mensch schneller reden als denken kann. **Das Phänomen des „Vielredens“** ist weit verbreitet.

Von Thomas Ebrahim

Einen großen Teil meiner Zeit verende ich, um meinen Klienten das Reden ab- und das Zuhören anzugewöhnen. Nicht bei öffentlichen Auftritten, aber im Gespräch. Der Monolog verkleinert die Welt, der Dialog vergrößert sie, sagt man. So weit die Theorie.

Wer von uns hat dialogorientierte Kommunikation und aktives Zuhören gelernt? Häufig entsteht im ersten Moment Verwirrung, wenn das Thema eines Seminars oder Coachings „Rhetorik“ oder „Dialektik“ heißt und ich die Teilnehmer bitte, erst einmal zehn Minuten zu schweigen und sich gegenseitig anzusehen. Später verstehen sie, was ich mit dieser kleinen Übung bezwecke. Es geht darum, Ruhe zu empfinden und seinen Gesprächspartner wahrzunehmen, anstatt ihn mit „Verbal-Karate“ zu besiegen.

Sinn der Kommunikation

Wir alle haben Sprechen gelernt und glauben, uns durch die Macht der Worte durchsetzen zu können. Vor allem wollen wir Recht haben. Recht haben ist ein sehr zentrales psychisches Motiv in der Kommunikation. Haben Sie sich schon einmal überlegt, was der Sinn der Kommunikation ist? Immer, wenn ich diese Frage stelle, dann bekomme ich Antworten wie: den Dialog aufrecht erhalten, Informationen austauschen, dem Anderen meine Meinung mitteilen, manipulieren. Das ist alles richtig und doch nicht ganz.

Der Sinn der Aktion liegt in der Reaktion, die man bekommt. Es geht also um die Reaktion, das Feedback unseres Gesprächspartners. Im Geschäftsleben ist

Durch aktives Zuhören kann festgestellt werden, was mein Gesprächspartner von mir erwartet.

Thomas Ebrahim

dieses Feedback besonders wichtig, da es häufig um weitreichende Entscheidungen geht. Ich bekomme immer wieder Gesprächsleitfäden, die entwickelt wurden, um Menschen, denen es an Argumenten mangelt, zu einer geschliffenen Rhetorik zu verhelfen. Ich soll mir diese Gesprächsleitfäden durchlesen und Verbesserungsvorschläge überlegen. Häufig sende ich ein weißes Blatt Papier mit der Überschrift Schweigeleitfaden zurück. Sehr zur Verwirrung meiner Auftraggeber.

Effektives Modell

Was ich damit bezwecke, ist ein Nachdenken. Ein Nachdenken darüber, ob es nicht viel intelligenter ist zuzuhören, den Anderen zu verstehen, bevor ich versuche, ihn von meiner Meinung zu überzeugen. Die Psychologie hat ein sehr effektives Zuhörmodell entwickelt: das aktive Zuhören.

Es ist ein Modell der Empathie, des Einfühlens. Und gleichzeitig bietet es die Möglichkeit der indirekten Gesprächssteuerung.

Jeder, der mit Menschen zusammenarbeitet, sollte dieses Instrument beherrschen. Es gehört zu den Grundlagen der Kommunikation. Aktiv zuhören besteht aus zwei

Ebenen. Die nonverbale Ebene kennzeichnen Kopfnicken, Blickkontakt sowie zustimmende Gestik und Mimik.

Zustimmende Laute

Auf der verbalen Ebene sind es die zustimmenden Laute, die in der Regel mit einem Kopfnicken einhergehen. Wenn Sie Menschen beim Zuhören beobachten, stellen Sie fest, dass die Menschen mit zustimmenden Lauten wie *ja, gut, o.k.* oder *aha* ihrem Gesprächspartner Einverständnis signalisieren. Dieses Einverständnis wiederum bringt den Gesprächspartner dazu, weiterzusprechen. Einen elementaren Teil beim aktiven Zuhören nimmt das Paraphrasieren ein. Das bedeutet, die Aussagen meines Gesprächspartners in meinem Verständnis wiederzugeben. Menschen sagen nur sehr selten direkt, was sie meinen oder wollen. Sie kommunizieren implizit. Durch das aktive Zuhören stelle ich fest, welche Botschaft hinter dem Gesagten steht. Gleichzeitig stelle ich auch fest, ob meine Interpretation des Gesagten tatsächlich dem entspricht, was mein Gesprächspartner gemeint hat. Das klingt jetzt vielleicht etwas kompliziert, ist aber in der Praxis nicht so schwer. Ich will es Ihnen anhand eines Beispiels verdeutlichen: Herr Meier sagt: „Hallo Herr Müller. Ich habe festgestellt, dass unsere Fahrzeug-Bestandsliste nicht vollständig ist.“ Die Frage ist, welche Reaktion Herr Meier von Herrn Müller erwartet. Diese implizierte Botschaft kann durch aktives Zuhören zur explizierten Botschaft werden. Herr Müller hört aktiv zu: „Wenn ich Sie richtig verstanden habe, möchten Sie, dass ich die Bestandsliste sofort vervollständige.“

Missverständnisse vermeiden

Durch das aktive Zuhören wird nun festgestellt, was genau Herr Meier erwartet. Reaktion: „Nein, es reicht, wenn Sie die Liste bis Ende der Woche komplett haben.“ Natürlich können wir sagen, dass es viel einfacher wäre, wenn Herr Meier von vornherein gesagt hätte, was er wollte. Das Problem dabei ist, dass wir alle unbewusst implizierte Botschaften senden. Zuhören, besser aktives Zuhören vermeidet Missverständnisse und falsche Interpretationen. Es führt zu einer effizienteren und konfliktfreieren Kommunikation. Und das wiederum ist vor allem für Führungskräfte und Verkäufer eine Voraussetzung für Erfolg. Schließlich haben wir bei unserer Geburt eine Zunge und zwei Ohren bekommen.

Denken Sie darüber nach, und:
Handeln Sie... pro-aktiv! ■



Thomas Ebrahim



Seit über 14 Jahren arbeitet Thomas Ebrahim, Jahrgang 1967, als Berater, Coach und Trainer für unterschiedliche Persönlichkeiten in Führung und Vertrieb.

Begonnen hat der gebürtige Stuttgarter seine Karriere im Vertrieb von Investitionsgütern. Im Anschluss daran war er vier Jahre bei einem renommierten internationalen Trainings- und Beratungsinstitut als Senior Consultant mit den Schwerpunkten auf Marketing und Vertrieb tätig. Die von ihm und Werner Katzengruber 1998 gegründete RAYCON INTERNATIONAL GmbH berät nationale und internationale Unternehmen im Bereich Human Resources Management.

Das Unternehmen beschäftigt an den Standorten Deutschland (München, Berlin) und Österreich (Wien) aktuell 25 festangestellte Berater, Trainer und Coaches.

Thomas Ebrahim tritt darüber hinaus in regelmäßigen Abständen als Gastdozent an der Steinbeis Universität Berlin zu den Themen „Rhetorik und Kommunikation“ sowie beim Siegfried Vögele Institut zum Thema „Aktivitätenorientierte Vertriebssteuerung“ auf.

Kontakt

RAYCON INTERNATIONAL GmbH, Bajuwarenring 3, D-82041 Oberhaching bei München
Telefon +49 (0)89 - 62 78 97-0, Telefax +49 (0)89 - 62 78 97-22
eMail info@raycon-international.de, Webadresse www.raycon-international.com