

Wahrnehmen statt Interpretieren – Plädoyer für eine andere Art des Aktiven Zuhörens

Feedback braucht Klarheit

Die Tür geht auf, herein rauscht der Mitarbeiter Müller. Ein fröhliches Gesicht macht er nicht gerade. Und tatsächlich: Auf den Tisch des Abteilungsleiters klatscht ein Paket voller Schriftstücke. Müller knirscht mit den Zähnen: „So kann man doch hier nicht arbeiten!“ Der Chef weiß: Jetzt kommt’s nicht nur darauf an, herauszufinden, was genau das sachliche Problem ist. Es gilt außerdem, sich um Müllers Befindlichkeit zu kümmern.

Was fällt jeder seminarerprobten Führungskraft in diesem Moment ein? Richtig: Das „Aktive Zuhören“. Schließlich lehrt

inzwischen nahezu jedes Kommunikationstraining diese verdienstvolle Methode. Aus gutem Grund. Erstens ist sie nicht weniger als eine Grundlage effektiver Kommunikation. Und zweitens ist es eine, mit der sich ambitionierte Führungskräfte zuweilen schwer tun – immerhin müssen sie beim Aktiven Zuhören ihr eigenes Ich in den Hintergrund stellen.



Autoren |

Winfried Pohl, Diplom-Psychologe (approb.),
Gisela Sämann, Diplom-Soziologin,
leiten das Coaching- und Weiterbildungsinstitut Pohl & Partner Tübingen mit den Arbeitsschwerpunkten Kommunikation und Konfliktmanagement. Sie sind Autoren des Buches „Effektive Kommunikation“.

www.pohl-partner.biz

Sich in den Gesprächspartner einfühlen

Aktives Zuhören heißt, sich in seinen Gesprächspartner einzufühlen, um ihm dann mit eigenen Worten wiederzugeben, was man erstens sachlich und zweitens emotional von ihm verstanden hat. Eine prima Sache, oder? Prinzipiell schon – wenn nur nicht immer der gleiche Fehler gemacht würde. Denn vor lauter Einfühlung geht oftmals die Klarheit in der Ich-Du-Beziehung zwischen den beiden Gesprächspartnern völlig verloren. Die Kommunikation verläuft oft auf der Basis von Interpretationen statt von Wahrnehmungen, und das dient weder dem Gesprächsverlauf noch der Problemlösung.

Aber zunächst einmal das Positive. Eine Führungskraft, die aktiv zuhört, muss die eigenen Bedürfnisse und Interessen für eine begrenzte Zeit in den Hintergrund stellen, um sich ganz auf das Anliegen des Gesprächspartners zu konzentrieren. Und sie muss diesem aktiv Feedback geben – auf der sachlichen und emotionalen Ebene. Zu achten ist dabei nicht nur auf das, was der andere sagt, sondern auch darauf, wie er spricht und sich verhält. Die Grundhaltung des „Aktiven Zuhörers“ ist die des einfühlen-den Verstehen-Wollens. Man versucht, die Welt aus den Augen des anderen zu sehen – ein Perspektiv-

wechsel also. Der aktive Zuhörer vermittelt seinem Gegenüber: „Ich habe nicht nur verstanden, was du sagst, sondern auch, wie du es meinst und wie dir dabei zumute ist.“ Grundlegende Voraussetzungen für das Gelingen sind das echte (nicht gespielte!) Interesse für den anderen, die Bereitschaft, seine Botschaft aufzunehmen, sowie die Fähigkeit, eigene Bedürfnisse und Sichtweisen zeitweilig im Hintergrund zu lassen.

Beim Aktiven Zuhören werden in der Regel drei Stufen unterschieden (siehe Schulz von Thun und Gordon) und entsprechende Verhaltenweisen eingeübt.

Auf der Stufe 1 geht es um die Beziehungsebene, um die Bedeutung der Aufmerksamkeitssignale. Wer aktiv zuhört, hält Blickkontakt, wirft ein „Aha“, ein „Ja“ oder ein „Hmm“ ein. Damit wird dem Gesprächspartner signalisiert: „Ich bin jetzt ganz Ohr für dein Anliegen“.

Auf der Stufe 2 geht es um die Sachebene, das inhaltliche Verständnis. In einem kontrollierten Dialog gibt der aktive Zuhörer seinem Gegenüber in eigenen Worten zurück, was er inhaltlich mitbekommen hat. Er paraphrasiert sozusagen das Gehörte und lässt sich die Richtigkeit bestätigen beziehungsweise sich korrigieren.

Stufe 3 spricht die emotionale Ebene an, hier werden Gefühle verbalisiert. Nicht die eigenen, sondern die des anderen („Sie sind sehr ärgerlich.“).

Sich nicht in Fallstricke verwickeln

Der zentrale Punkt beim Aktiven Zuhören ist also das Feedback auf der inhaltlichen und emotionalen Ebene. So weit, so gut. Was den Inhalt der Kommunikation angeht, gibt es an der Methode auch wenig zu bemängeln. Doch gerade beim Feedback auf der

emotionalen Ebene hält das Aktive Zuhören allerhand Fallstricke bereit, in denen sich die Gesprächspartner im Alltag immer wieder verwickeln. Das Hauptproblem: Häufig verwischt die notwendige Klarheit der Ich-Du-Beziehung in der Kommunikation. Die kann eigentlich nur derjenige sauber aufrechterhalten, der im Gespräch mit Ich-Botschaften arbeitet. Das findet indes in der klassischen Form des Aktiven Zuhörens nicht statt. Zur Illustration hier zwei Beispiele aus Thomas Gordons Buch „Managerkonferenz“.

Beispiel 1:

„Sender: Was soll es bringen, wenn hier alles verändert wird?“

Hörer: Sie sind sehr entmutigt.“

Beispiel 2:

„Sender: Verdammt! Warum bekomme ich keine einwandfreien Pläne aus dem Konstruktionsbüro?“

Hörer: Sie sind ärgerlich, weil Sie in den Plänen Fehler finden.

Klare Verhältnisse schaffen

Möglicherweise wird die Stimme des aktiven Zuhörers am Ende der Aussage fragend in die Höhe gehen. Oder er hängt gar ein „nicht wahr?“ am Schluss an. Dennoch: Diese Antworten sind allesamt Du-Botschaften im Sinne von Vermutungen, was die Gefühlslage der Sender betrifft. Die sind nicht immer begeistert von solchen Interpretationen. Im wirklichen Leben reagieren viele Menschen negativ auf das, was ihnen wie eine Unterstellung vorkommen mag. Übrigens eine sehr gesunde Reaktion: Sie zeugt davon, dass zumindest einer der Gesprächspartner lieber klare Verhältnisse hätte.

Will die der aktive Zuhörer nicht auch haben? Sicherlich – doch in der Praxis fehlt ihm oft die Bewusstheit, dass es ausschließlich seine höchst eigenen Vermutungen oder Interpretationen sind, wenn er Aussagen über die Gefühle seines Gesprächspartners trifft. Er stellt lediglich Hypothesen auf, wenn er wie im Beispiel oben feststellt „Sie sind entmutigt“ oder „Sie sind ärgerlich“. Dass dies in der Praxis so gehandhabt wird, ist auch eine Folge von den oft sehr nebulösen Trainingsanleitungen wie „sich hineinfühlen“, „in Worte fassen, was gefühlsmäßig mitschwingt“, „zwischen den Zeilen versteckte Botschaften des Gesprächspartners aufnehmen“ oder „dem anderen aus dem Herzen sprechen“. Wie, bitte, funktioniert das genau?

Die sinnlich wahrnehmbare Grundlage solcher Interpretationen (hängende Schultern, eine span-

nungslose Haltung oder geballte Fäuste, eine laute Stimme) bleibt im Dunkeln, für den Sender genauso wie für den aktiven Zuhörer. Schlimmer noch: Es wird in vielen Fällen gar nicht mehr unterschieden zwischen der Sinneswahrnehmung (was ich beim anderen sehe) und der Interpretation (was ich mir dazu denke). Beides wird großzügig in einen Topf geworfen, was die Illusion erzeugt, man könne die Gefühle des Gegenübers wahrnehmen. „Diese ‚Gefühlsvermutung‘ kann ich als Zuhörer auch dann anstellen, wenn der Gesprächspartner seinen Ärger selbst noch nicht ausgesprochen, aber für mich wahrnehmbar ausgedrückt hat, zum Beispiel durch seinen Tonfall oder durch seine Körpersprache“, schreibt auch Friedemann Schulz von Thun. Aber Vorsicht: Der Ärger des Gegenübers ist nicht wahrnehmbar – ebenso wenig wie Resignation, Aggression oder sonstige Gefühle. Wahrnehmbar ist allein der Tonfall, den man hört, und die Körpersprache, die man sieht. Diese Fremd-Wahrnehmungen kann der Zuhörer dann lediglich als Ärger interpretieren.

Diese Interpretationen laufen oft über einen Vorgang, der ebenfalls in der Regel unklar bleibt: nämlich über die persönliche Identifizierung des Zuhörers. Grob gesagt denkt er sich in die Vorstellungswelt des Senders hinein, passt sich vielleicht sogar an Körperhaltung, Stimmlage und Atmung an – und nimmt Emotionen an sich selbst wahr, die er dem Gegenüber dann quasi „unterstellt“.

Eine klare Sprache muss sein

Nach so viel Kritik ein Satz zur Klarstellung: Es geht nicht darum, das Aktive Zuhören als Ganzes zu verteuflern. Aber es geht darum, Klarheit in den Köpfen der Beteiligten und auch auf der sprachlichen Ebene herzustellen. Das ist nicht nur wichtig fürs Feedback, sondern generell unabdingbar für eine effektive Kommunikation. Das klassische Aktive Zuhören ist jedoch, was die emotionale Ebene angeht, eine sehr unklare Kommunikation mit zu viel Interpretation, ohne dass diese dem Sender und dem Zuhörer bewusst ist. Und: Der Zuhörer hält seine eigene Persönlichkeit, sein eigenes Ich aus der Kommunikation heraus. Dadurch gehen wertvolle Feedback-Informationen für den Sender verloren.

Zu achten ist nicht nur auf das, was der andere sagt, sondern auch darauf, wie er spricht und sich verhält.

Wie intensiv sich der Coach auch in seinen Klienten hineinversetzen mag, wie gut er auch wahrnehmen und imitieren kann – es sind immer seine eigenen Gefühle, die er dabei spürt.

Dabei wäre es relativ einfach, das Problem zu lösen. Der aktive Zuhörer braucht erstens eine interpretationsfreie Fremdwahrnehmung und zweitens eine klare und genaue Sprache. Er muss unterscheiden zwischen dem, was er hört und sieht, und zwischen dem, was er sich dazu denkt oder was er selbst fühlt. Und in dieser Genauigkeit muss er es auch schildern, wenn er seinem Gegenüber Feedback gibt. Dann wird aus dem Satz „Sie sind ärgerlich“ der Hinweis auf Wahrnehmungen wie „Ich sehe, dass Sie

beide Hände zu Fäusten ballen“ oder „Sie reden sehr schnell. Ich kann Ihnen kaum folgen“. Gegen die anschließende Frage „Sind Sie wütend?“ ist übrigens nichts einzuwenden; eine Frage kann der Sender mit „Ja“ oder „Nein“ beantworten, sie

wirkt nicht suggestiv wie die Aussage aus den oben genannten zwei Beispielen.

Diese Vorgehensweise hat Vorteile für beide Seiten. Der Feedback-Geber macht sich die sinnlich wahrnehmbare Grundlage seiner Interpretationen bewusst. Indem er sie transparent macht und mitteilt, erhält sein Gesprächspartner wertvolle Informationen. Anhand derer fällt es ihm leichter, seine Gefühle zu erkunden und zu benennen.

Besser noch: Die eigenen Interpretationen erst einmal beiseite stellen und statt dessen nachfragen, was das Feedback über die körpersprachlichen Wahrnehmungen beim Sender auslöst. Oft ist es gar nicht so nützlich, wenn der Zuhörer auf die Schilderung seiner Beobachtungen sofort eine Mutmaßung draufpackt – selbst wenn sie als solche deutlich gekennzeichnet ist. Auf dem Gestalt-Ansatz basierendes Coaching zum Beispiel legt viel Wert darauf, dass die gecoachte Person selbst herausfindet, was ihr Stimmklang oder eine bestimmte Gestik für sie bedeutet („Ich sehe, dass Sie die Hände zu Fäusten ballen. Wie fühlen Sie sich dabei?“). Feedback ist gut – aber zu schnelles und zu ausgiebiges Füttern ist schlecht. Und aus dem verschwommenen „sich einfühlen“ in den Gesprächspartner kann bei entspre-

chender Klarheit in der Methodik durchaus ein wertvolles Arbeitsinstrument werden, gerade auch für Trainer und Coaches. Diese von uns „Identifikatorisches Fühlen“ genannte Feedback-Technik ist eine sehr gute Grundlage für das Verstehen des anderen und auch für „Gefühlsvermutungen“.

Das bewusste Sich-Identifizieren mit dem Gegenüber, indem man seine Haltung, seine Atmung, seine Körpersprache übernimmt, führt oft zu aufschlussreichen Reaktionen beim Zuhörer, die er dem Sender dann übermitteln kann. Beispiel: „Wenn ich in dieser Körperhaltung am Tisch sitze und ganz wenig atme, dann fühle ich mich klein und beengt. Wie ist das bei Ihnen?“ Eine klare Ich-Du-Beziehung, ein wertvolles Feedback. Die gecoachte Person bekommt eine genaue Rückmeldung über ihre Körpersprache und kann herausfinden, mit welchen Gefühlen sie einhergeht. Der Coach wiederum nimmt sich beim Identifikatorischen Fühlen die Zeit, sich nicht nur mental in die Situation der gecoachten Person einzudenken, sondern sich ganz real in ihre wahrnehmbaren Körperprozesse einzufühlen, indem er möglichst viel übernimmt: Atmung, Haltung, Blickverhalten, Ton, Modulation. Dadurch gelangt der Coach in der Regel zu einem umfassenderen Verständnis, als wenn er sich nur „mental einfühlt“.

Befindlichkeit abfragen

Wichtig für die Beziehungsklarheit: Wie intensiv sich der Coach auch in seinen Klienten hineinversetzen mag, wie gut er auch wahrnehmen und imitieren kann – es sind immer seine eigenen Gefühle, die er dabei spürt. Auch wenn er dadurch vielleicht näher an die Emotionen seines Gegenübers kommt, sind und bleiben es doch nur Hypothesen und Vermutungen. Der Coach muss also immer wieder beim Klienten dessen Befindlichkeit abfragen. Und er muss sich natürlich rechtzeitig wieder de-identifizieren, wieder zu seinem eigenen Ich zurückkehren – sonst ist es vorbei mit der klaren Ich-Du-Beziehung und die Konfluenz vorprogrammiert. Um das Instrument des Identifikatorischen Fühlens professionell und erfolgreich anwenden zu können, bedarf es eines längeren Lernprozesses. Aber das ist wieder ein anderes Thema. ■