

Kontextmodul 2

Gesprächsführung 1

1 Hören – Aktives/Passives Zuhören

Unter Hören versteht man ganz generell den physikalischen Vorgang des Empfangens von Schallwellen mit dem akustischen Sinnesorgan, den Ohren. In der Kommunikationstheorie genügt dieser Empfangsvorgang jedoch noch nicht, um eine Kommunikation zwischen zwei Gesprächspartnern zu ermöglichen. Die Empfänger müssen die Schallwellen nicht nur hören - sie müssen zuhören, um einen Dialog zu ermöglichen. Beim Zuhören wird unter zwei verschiedenen Arten des Zuhörens unterschieden: Dem aktiven und dem passiven Zuhören.

1.1 Passives Zuhören

Beim passiven Zuhören ist der Empfänger nicht in unmittelbarem Kontakt mit dem Sender. Obwohl der Empfänger hört, was der Sender sagen will, fließen die Worte an ihm vorbei. Er ist mit etwas anderem beschäftigt. Diese Art des Zuhörens kennzeichnet sich daran, dass der Empfänger den Blickkontakt mit dem Sender vermeidet. Der Empfänger versucht jedoch durch

- typische Bejahungen wie "jaja", "hm", "ach", "okay"
- und/oder durch bejahendes Kopfnicken

den Sender zu bestätigen. Diese Art des Zuhörens kann beim Sender grosse Verunsicherung auslösen. Er fühlt sich nicht ernst genommen, verunsichert oder gar abgewertet. Oft ziehen sich 'geschädigte' Sender nach einem solchen Gespräch zurück.

Andere passive Zuhörer reagieren nur auf subjektiv nützliche Informationen. Alle anderen Informationen werden konsequent übergangen. Typische Erkennungsmerkmale dieses Gesprächstyps sind:

- ständiger Wechsel von aktiver und passiver Körperhaltung
- häufige Ungeduldsreaktionen
- besondere Gewichtung von Schlagworten
- die Antwort des Empfängers liegt oft schon auf der Zunge, bevor der Sender fertig gesprochen hat
- dem Sender ins Wort fallen
- wenig konstruktives Gespräch; keine klare Gesprächsrichtung

Schnelles Reden und Argumentieren gelten im Geschäftsleben als positives Leistungsmerkmal. Gerade deswegen ist die letztgenannte Art des Zuhörens sehr weit verbreitet. Während der Sender sendet bereitet sich der Empfänger bereits auf seinen nächsten Auftritt vor – ohne dabei genau auf die empfangenen Informationen zu achten.

Die enorme Störanfälligkeit der menschlichen Kommunikation ist eine unbestrittene Tatsache. Gerade deswegen ist es unvermeidbar, dass Rückkopplungen zum Gesagten bzw. Gehörten erstellt werden müssen. (Man erinnere sich an die Worte: "Gesagt heisst nicht verstanden und verstanden heisst nicht einverstanden"). Wer sein Gegenüber verstehen will, muss also nicht passiv sondern aktiv zuhören.

1.2 Aktives Zuhören

Der aktive Zuhörer unterscheidet sich wesentlich vom passiven Zuhörer. Die Grundeinstellung zum Gesprächspartner ist komplett anders als beim passiven Zuhören. Der aktive Zuhörer stellt den Sender in den Mittelpunkt des Gesprächs. Diese Art der Gesprächsführung wird auch als "nicht-direktive Gesprächsführung" bezeichnet. Auf Lösungsvorschläge, direkte Fragen, Unterbrechungen und eigene Interpretationen wird bewusst verzichtet.



Vermeidung von Du-Botschaften als wichtiges Merkmal des aktiven Zuhörens

Aber was ist der genau der Grund, warum Menschen eher zum passiven als zum aktiven Zuhören verleiten? Der amerikanische Psychotherapeut Carl R. Rogers vermutet dieses Phänomen in der menschlichen Ich-Bezogenheit. Jeder Mensch möchte sich präsentieren und von sich reden. Diese Ich-Bezogenheit steht in direktem Konflikt mit der Personenorientiertheit. Je stärker eine

Person diese Charakteristik hat, umso weniger wird diese den Willen und die Fähigkeit haben, aktiv zuzuhören.

Man stelle sich vor, ein Patient wird vom Arzt empfangen. Der Patient klagt über starke Kopfschmerzen. Noch ehe er sein Problem fertig beschrieben kann, fällt ihm der Arzt ins Wort und erklärt die Ursache des Problems und mit welchem Mittel das Problem am effizientesten bekämpft werden kann. Das ist ein sehr gutes Beispiel für eine fehlgeschlagene Partnerorientierung. Jeder Mensch kennt sich selbst am besten. Deshalb ist der Patient im genannten Beispiel auch selber in der Lage, sein Problem zu beschreiben ohne dass ihn der Arzt dabei unterstützt.



Aktives Zuhören ist eine Eigenschaft, die trainiert werden kann.

1.2.1 Eigenschaften des aktiven Zuhörens

Zu den Eigenschaften des aktiven Zuhörens zählen folgende:

- Der aktive Zuhörer hört dem Sender aufmerksam und konzentriert zu
- Der aktive Zuhörer versucht in Blickkontakt des Senders zu bleiben
- Der aktive Zuhörer hat die Absicht, den Sender zu verstehen
- Der aktive Zuhörer versucht sich in die Lage des Senders zu versetzen
- Der aktive Zuhörer versucht eine gute Beziehung zum Sender aufzubauen

Die letztgenannte Eigenschaft, die zwischenmenschliche Beziehung, hat wohl den grössten Einfluss auf ein gutes Gespräch. Bis dies jedoch der Fall ist, muss einige Zeit verstreichen. In einem guten Gespräch wird der Gesprächspartner zuerst begleitet (sog. "pacing"). Der Partner fühlt sich angenommen und akzeptiert. Aussagen werden klarer und Probleme können besser geortet werden. Erst nach einiger Zeit kann der Empfänger anfangen, das Gespräch zu führen (sog. "leading"). Diese Einstellung überträgt sich automatisch auch auf den Gesprächspartner, wenn der Zuhörer im Verlauf des Gesprächs zum Sender wird.

1.2.2 Techniken des aktiven Zuhörens

In der nachfolgenden Tabelle werden die wichtigsten Techniken des aktiven Zuhörens illustriert und jeweils mit einem Kommentar oder einem Beispiel ergänzt.

1. Paraphrasieren	Die Aussage wird mit eigenen Worten wiederholt. Paraphrasierung: (griech.) <u>para</u> = dazu, neben und <u>frasein</u> = reden, sagen
2. Verbalisieren	Die Gefühle, die Emotionen des Gegenübers werden gespiegelt. Beispiel: "Dich hat das natürlich masslos geärgert."
3. Nachfragen	"Nachdem Du dies gesagt hast, hat Hans Meier nicht reagiert?"
4. Zusammenfassen	So wie in einem Zeitungsartikel unter dem Titel der Inhalt in geraffter Form gedruckt wird, kann bei Gesprächen das Gehörte mit wenigen Worten zusammengefasst werden.
5. Klären	Unklares muss geklärt werden: "Du hast gesagt, du hättest sofort reagiert. War das noch am gleichen Tag?"
6. Weiterführen	"Dann hat der Vorgesetzte das Gespräch gesucht. Wie hat er sich verhalten?"
7. Abwägen	"War die Belästigung schlimmer als "das Nicht-Ernstgenommen-Sein" ?"

1.2.3 Zusammenfassung

Zusammenfassend beschrieben folgende fünf Punkte das aktive Zuhören am besten:

- Ehrliches Interesse zeigen: Der Zuhörer ist konzentriert bei der Sache. Er tritt meinungslos und ohne Vorurteile dem Partner gegenüber.
- Eine nicht-beurteilende Haltung wird eingenommen: Keine Kritik und kein guter Rat wird erteilt. Der Empfänger akzeptiert den Sender.
- Eine nicht-dirigistische Haltung wird eingenommen: Das sofortige Anbieten von Lösungsvorschlägen wird unterlassen. Zur Erinnerung: "Pacing" vor "Leading".
- Empathismus: Der Empfänger macht eine echte Absicht geltend, sich in die Lage des Senders versetzen zu wollen und die Sprache des Senders verstehen zu wollen.
- Sender und Empfänger bemühen sich stetig, ein objektives Gespräch zu führen. Die Ich-Bezogenheit darf dabei nicht im Mittelpunkt des Gesprächs stehen.

2 Gesprächsphasen

Jedes Gespräch besteht aus drei Phasen; Gesprächseröffnung, Gesprächsthema und Gesprächsausstieg. Das Gesprächsthema kann, vor allem in formellen Gesprächen, weiter gegliedert werden in Informationsphase, Diskussionsphase und Ergebnisphase.

• Gesprächseröffnung	
• Gesprächsthema	• Informationsphase • Diskussionsphase • Ergebnisphase
• Gesprächsausstieg	

2.1 Gesprächseröffnung

Jedes Gespräch, ob formell oder informell, hat eine Gesprächseröffnung bzw. Ausgangspunkt.

2.1.1 Spontane Gespräche

Als Beispiel eines spontanen seien zufällige Begegnungen mit Bekannten genannt. Hier trifft man immer ein ähnliches Gesprächsmuster an:

Hans: "Hallo Sepp, lange nicht gesehen!"

Sepp: "Hallo Hans, ebenfalls. Wie geht's dir?"

Hans: "Gut, danke der Nachfrage. Und dir?"

Sepp: "Gut danke!"

Diese Standardfloskeln mit unverbindlichen Höflichkeiten haben die Funktion die Beziehung zu sichern. Solche informellen Gespräche können auch nach dieser Gesprächseröffnung gleich wieder mit einem Gesprächsausstieg beendet werden.

Hans: "Du, ich muss weiter, mein Zug fährt gleich."

Sepp: "Ich auch, schön dich wieder mal getroffen zu haben. Tschüss."

Hans: "Find ich auch, sollten uns mal auf ein Bier treffen. Tschüss."

Eine solche Gesprächskonstellation ist sicher allen bekannt. Entweder haben es beide wirklich eilig oder das gegenseitige Interesse an einem Gespräche fehlt. Wäre nun Hans an einem Gespräch interessiert kann er die Gesprächsbereitschaft testen, wie etwa: „Hast du einen Moment Zeit“ oder „Darf ich dich mal was Fragen“? Weiter kann auch mit einem Themenangebot das Gespräch aufzubauen versucht werden. Etwa mit: „Was macht die Arbeit“ und „Immer noch als Bierbrauer tätig?“ Bei spontanen Gesprächen ist oft auch eine Kompetenzklärung dabei. Beispielsweise beim Fragen nach dem Weg: „Sind sie von hier?“, klärt die Kompetenz ab.

Bei spontanen Gesprächen wird in der Gesprächseröffnung meistens

1. Die Beziehung gesichert
2. Kompetenzklärung
3. die Gesprächsbereitschaft erfragt
4. das erste Thema eingeführt

2.1.2 Formelle Gespräche

Formelle Gespräche kann man so nennen, wenn mindestens ein Gesprächspartner das Gespräch geplant hat, beispielsweise Mitarbeitergespräche.

Hier kann der Chef die Beziehungssicherung zuerst erstellen. Wenn er dem Mitarbeiter zuerst persönliche Fragen stellt wie „Geht's ihn gut? Wie geht's den Kindern?“. Somit hat er die Möglichkeit das Gespräch auf eine persönliche Eben zu bringen.

Als nächstes sollten Informationen zum Thema gegeben werden. Somit wird dem unvorbereiteten Gesprächspartner die Möglichkeit gegeben, sich auf das Gespräch einzustellen. Beim Mitarbeitergespräch, wenn der Chef dem Angestellten sagt: „Es geht um die Fehler in der Produktion von letzter Woche“. So ist der Gesprächspartner gefasst und weiss um was der Grund für das Gespräch sein könnte und der Chef kann mit „ich habe Abklärungen getroffen und...“ weiterfahren. Fehlte die Information zum Thema, würde der Mitarbeiter nicht vom ersten Wort an den Zusammenhang begreifen.

Diese Informationen sind auch gut zum Abgleichen von Fakten. Bei einem Telefongespräch zum Beispiel. Wenn ein Geschäftsführer einen anderen Geschäftsführer anruft und sich als Geschäftsführer vorstellt und sich auf zum Beispiel auf ein Treffen bezieht. Beispiel frei nach Pawlowski:

Person	Text	Kommentar
Dr. Kress:	Kress!	
Alf:	Guten Tag, Herr Dr. Kress, Alf Selke, Werbeagentur H&H. Schön dass ich Sie direkt erreiche Haben Sie ein paar Minuten Zeit für mich?	<i>Beziehungssicherung</i> <i>Gesprächsbereitschaft</i>
Dr. Kress:	Worum geht es, Herr Selke?	
Alf:	Vielleicht erinnern Sie sich an mich. Wir haben uns letzten Monat an der IWA in Hannover getroffen. Unsere Agentur hatte dort einen Stand. Ich bin der Geschäftsführer	<i>Basisinfo</i> <i>Klärung der Rollenbeziehung</i>
Dr. Kress:	Ja, ich erinnere mich. War das nicht Halle 5: Kommunikation und Information?	<i>Fakten abgleichen</i>
Alf:	Richtig Wir sprachen über die Möglichkeit	

Die Klärung der Rollenbeziehung ist auch ein wichtiger Punkt beim Abgleichen der Fakten auf Sachebene. So wird die Kompetenz geklärt und ermittelt, ob das Gespräch überhaupt geführt werden kann.

2.2 Gesprächsthemen

Jedes Gespräch hat ein Thema, eine Sache, um die es geht. Meistens sind es sogar mehrere Themen.

2.2.1 Themenauswahl

Es sind oft die Gesprächsziele und die Gesprächsökonomie, die die Auswahl der Themen bestimmen. Häufig ist es klug, Themen zu vermeiden, die das Gelingen des Gesprächs gefährden könnten. Auch ist es sinnvoll, nebensächliche Themen, die zum Abschweifen verleiten könnten, weg zu lassen. Es kann aber auch ganz einfach die Zeit sein, die uns zur Themenauswahl zwingt. Es ist oft besser, eine Sache gründlich zu erörtern, als zehn Themen nur mal eben anzureissen.

Bei der Auswahl der Themen sollten sie sich folgende Fragen stellen:

Wie sieht mein Zeitbudget aus?

Was kann ich den Gesprächsteilnehmern inhaltlich oder auch emotional zumuten?

Über welche Themen kann ich mein Gesprächsziel am sichersten erreichen?

2.2.2 Themenankündigung

Wenn man zu Beginn eines Gespräches ankündigt. Worum es gehen wird, setzt man einen inhaltlichen Rahmen (Gesprächsorganisation) und bereitet die Gesprächsteilnehmer auf das vor, was auf sie zu kommt.

Die Themenankündigung dient nicht nur der Gesprächsorganisation, sondern auch der Beziehungsgestaltung. Gerade im beruflichen Alltag weckt der Appell: „Kann ich Sie mal sprechen?“ beim einen Misstrauen und Ungeduld („Muss der mir meine kostbare Zeit rauben?“), beim anderen Ängste („Was will der wohl von mir?“).

2.2.3 Informationsphase

In der Informationsphase geht es darum, dass alle Gesprächsteilnehmer über die Ist-Situation informiert sind. Für die anschließende Diskussion ist die Informationsphase sehr wichtig. In der Praxis wird sie aber oft zu früh beendet.

2.2.4 Diskussionsphase

Wenn alle über den Sachverhalt informiert sind, beginnt die Diskussionsphase. Jeder Gesprächsteilnehmer teilt seine Ansichten mit. Die Diskussion ist beendet, wenn man das Problem gelöst hat oder wenn man einen Kompromiss finden konnte.

2.2.5 Ergebnisphase / Themenwechsel

Es empfiehlt sich, beim wechseln des Themas klare Grenzen zu ziehen, damit deutlich wird, dass das Thema beendet ist und ein neues Thema beginnt. Oft ist es zweckmässig, ein Thema damit abzuschliessen, dass wir das Ergebnis noch einmal zusammenfassen. Es kann auch sinnvoll sein, nachzufragen, ob noch Fragen offen sind. Damit kann man vermeiden, dass das Thema später noch einmal angesprochen wird.

2.3 Gesprächsausstieg

Beim Gesprächsausstieg vergewissert sich der Gesprächsführer, dass es keine weiteren Fragen, Themen, etc. gibt. Wenn es keine Fragen gibt, bedankt sich der Gesprächsführer für das gute Gespräch. Am Schluss verabschieden sich die einzelnen Teilnehmer.

3 Fazit

Der Unterschied zwischen aktivem und passivem Zuhören ist, dass der Empfänger den Sender beim aktiven Zuhören in den Mittelpunkt und nicht sich selbst wie beim passiven Zuhören. Bei einem guten Gespräch wird der Sender zuerst begleitet und erst später vom Empfänger geführt. Weitere wichtige Punkte beim aktiven Zuhören sind, ehrliches Interesse zeigen, eine nicht-beurteilende Haltung einnehmen und dem Sender zeigen, dass man ihn verstehen will.

Jedes Gespräch ist in drei Teile aufgeteilt. Diese drei Teile sind die Gesprächseröffnung, das Gesprächsthema und der Gesprächsausstieg. Der eigentliche Teil des Gesprächs ist das Gesprächsthema. Dabei geht es darum die Themen für das Gespräch sorgfältig auszuwählen. Es ist immer sinnvoll die Themen anzukündigen, damit die Teilnehmer den inhaltlichen Rahmen kennen und wissen, was auf sie zukommt. Zuerst wird über das Thema informiert, danach diskutiert und am Schluss werden noch einmal die Ergebnisse zusammengefasst.

4 Quellenverzeichnis

- Enzyklopädie Wikipedia, *Aktives Zuhören*, Stand 18.01.2009, URL: http://de.wikipedia.org/wiki/Aktives_Zuh%C3%B6ren (abgerufen am 02.03.2009)
- Knill+Knill Kommunikationsberatung, *Hören – Hinhören – Zuhören*, Stand: unbekannt. <http://www.rhetorik.ch/Hoeren/Hoeren.html> (abgerufen am 20.03.2009)
- Bay, R. H., *Erfolgreiche Gespräche durch aktives Zuhören*, Renningen 1988
- Pawlowski, K., *Konstruktiv Gespräche führen*, München 2005