

# Coaching-Letter

seit 2003

Nr. 49, Juni 2007

Thema:

## AKTIVES ZUHÖREN

INHALT:

- Aktives Zuhören - Einführung
- Aktives Zuhören: Tool, Technik oder Haltung?
- Praxisaspekte „Aktives Zuhören“
- Gute Argumente für aktives Zuhören
- Zu guter Letzt...

# Aktives Zuhören - Eine Einführung

Quelle: Wikipedia

Unter **aktivem Zuhören** wird in der interpersonellen Kommunikation die gefühlsbetonte (affektive) Reaktion eines Gesprächspartners auf die Botschaft eines Sprechers verstanden. Der US-amerikanische Psychologe und Psychotherapeut Carl Rogers hat das aktive Zuhören erstmals als Werkzeug für die Klientenzentrierte Psychotherapie (Gesprächspsychotherapie) beschrieben. Seine von einem humanistischen Menschenbild geprägte Arbeit legt besonderen Wert auf Begegnung im voll-menschlichen Sinn - d.h. unter Einschluss der emotionalen Ebene, der nonverbalen Äußerungen und des gegenseitigen prinzipiellen Wohlwollens.

Das aktive Zuhören grenzt sich auf der einen Seite von der weniger direktiven Echo-Technik ab, in der nur mechanistisch das letzte Wort des Gehörten wiederholt wird und auf der anderen Seite von der direktiver wirkenden Paraphrase, welche den kognitiven Anteil der aufgenommenen Botschaft zurückgibt.

## Ziele

Die Ziele beim Einsatz des aktiven Zuhörens sind vielschichtig. Auf der interpersonellen Ebene, insbesondere der Beziehungsebene, sollen gegenseitiges Vertrauen aufgebaut und ein würdiger Umgang gefördert werden.

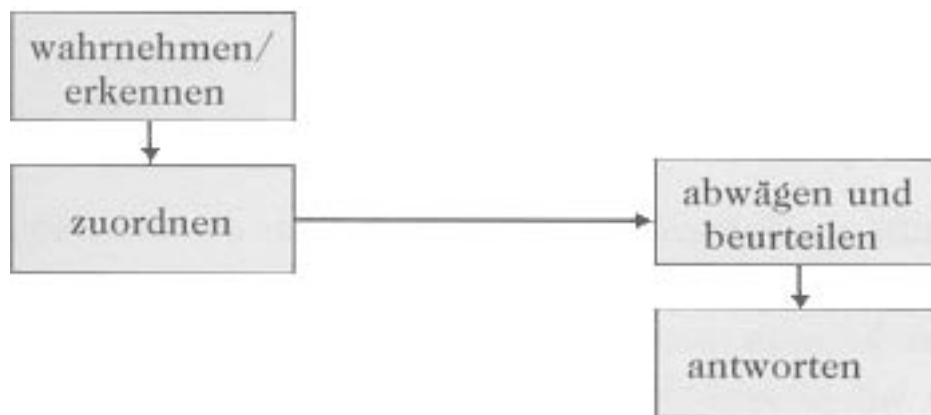
Auf der semantischen Ebene hilft aktives Zuhören, Missverständnisse zu vermeiden.

Im rhetorischen Bereich kann das aktive Zuhören dazu eingesetzt werden, Zeit zu gewinnen, als Beginn einer Ablenkung des Gesprächspartners missbraucht werden und der sog. gewaltfreien Kommunikation dienen.

## Modell nach Carl R. Rogers

Der amerikanische Psychotherapeut Carl R. Rogers veranschaulicht den Prozess des Hörens und Verstehens in vier Stufen in einer graphischen Darstellung. Diese Grundlage zur Erweiterung durch das Konzept des aktiven Zuhörens ist die Basis für eine weitere Befassung im akademischen Diskurs.





Vier Stufen des Hörens und Verstehens nach Rogers, bei Studer, 1994

### Leitlinien für das aktive Zuhören nach Rogers

Wesentliche Elemente nach Rogers sind folgende drei grundlegende Axiome, die er auch für die nondirektive Gesprächsführung im therapeutischen Rahmen postuliert hat:

1. Empathische und offene Grundhaltung
2. Authentisches und kongruentes Auftreten
3. Akzeptanz und bedingungslose positive Beachtung der anderen Person.

Nach Rogers wird das Verstehen des Sprechers weiterhin wie folgt unterstützt:

- Sich auf das Gegenüber einlassen, konzentrieren und dies durch die eigene Körperhaltung ausdrücken
- Mit der eigenen Meinung zurückhaltend umgehen
- Nachfragen bei Unklarheiten
- Zuhören heißt nicht gutheißen
- Pausen aushalten, sie können ein Zeichen sein für Unklarheiten, Angst oder Ratlosigkeit
- Auf eigene Gefühle achten
- Die Gefühle des Partners erkennen und ansprechen
- Bestätigende kurze Äußerungen
- Geduld haben und den Sprecher nicht unterbrechen, ausreden lassen
- Blickkontakt halten
- Sich durch Vorwürfe und Kritik nicht aus der Ruhe bringen lassen
- Empathie ausüben und sich innerlich in die Situation des Sprechers versetzen

### Literatur

Carl R. Rogers: *Die nicht-direktive Beratung. Counseling and Psychotherapy*, Fischer.

Alan J. Reiman, Lois Thies-Sprinthall: *Mentoring and Supervision for Teacher Development*. Addison Wesley.

Rolf H. Bay: *Erfolgreiche Gespräche durch aktives Zuhören*. Expert.

Lyman K Steil, Joanne Summerfield, George de Mare: *Aktives Zuhören. Anleitung zur erfolgreichen Kommunikation*. Vergriffen, gebrauchte Exemplare über Amazon erhältlich.



## Aktives Zuhören: Tool, Technik oder Haltung?

### WAS IST AKTIVES ZUHÖREN?

- Aktives Zuhören (Einfühlungsvermögen) ist eine Grundhaltung gegenüber dem Gesprächspartner mit dem Ziel, ihn möglichst gut zu verstehen: "Was will der Andere mir mitteilen?"
- Dabei geht es nicht nur um das Gesagte, sondern darüber hinaus um das Gemeinte, d.h. die Bedürfnisse, Gefühle, Empfindungen und Gedanken des Gesprächspartners. Diese können sich in sprachlichen Äußerungen und der Körpersprache widerspiegeln. Um sie zu verstehen, ist Aktives Zuhören notwendig.
- Die aktive, ungeteilte und engagierte Anteilnahme an der anderen Person wird erfahren durch folgende Kommunikationsstile: z.B. Nachfrage, Rückmeldung des Verstandenen, Zusammenfassungen aber auch durch Schweigen, Nicht-Unterbrechen, Nicht-Dazwischenreden, Aussprechen lassen etc.
- Häufig ist es hilfreicher (besonders bei Beziehungsproblemen), genau nachzufragen und zuzuhören, was der (oder die) Andere gemeint hat, bzw. wie das Problem gesehen wird, anstatt sofort mit der eigenen Meinung oder Interpretation bzw. mit Lösungsangeboten dazwischen zu gehen.
- Die Kunst des aktiven einfühlsamen Verstehens ist keine Technik. Deshalb können auch keine "Rezepte" gegeben werden, wann es sinnvoll ist zu schweigen ("einfaches" Zuhören) oder aktiv nachzufragen. Wichtig ist es, die eigene Haltung dem Partner gegenüber zu hinterfragen: "Fühlt sich der andere durch mich verstanden? Ist er in der Lage, seine Gefühle, Gedanken etc. klarer und offener zum Ausdruck zu bringen? Empfindet er mein Verhalten als hilfreich für sich?"
- Aktives Zuhören kann kurzfristig als Technik missbraucht werden, indem der eine den anderen "aushorcht" und die gewonnenen Erkenntnisse gegen ihn einsetzt. Dies ist besonders gefährlich, weil durch den Vertrauensbruch die Beziehung meist längerfristig gestört wird.
- Schwierig wird aktives Zuhören, wenn sprachliche Äußerungen und Körpersprache nicht übereinstimmen (z.B. ein trauriges Gesicht und fröhlich zufriedene Äußerungen über das eigene Empfinden).



## WIE FUNKTIONIERT AKTIVES ZUHÖREN IN DER PRAXIS?

Die Möglichkeiten des aktiven Zuhörens sollen an einem Beispiel erläutert werden:

- Ein Mitarbeiter sucht bei seinem Vorgesetzten um ein Gespräch nach, drückt dann jedoch in der konkreten Gesprächssituation herum. In diesem Fall kann der Vorgesetzte sagen: "Es fällt Ihnen schwer, Ihr Problem zur Sprache zu bringen, Sie fühlen sich unbehaglich in dieser Situation." Der Mitarbeiter fühlt sich verstanden und sagt darauf: "Ja, ich schleppe es eigentlich schon lange mit mir herum - ich habe Angst um meinen Arbeitsplatz und überhaupt... die Arbeit wird immer mehr." Darauf antwortet der Vorgesetzte: "Sie fühlen sich schon fast etwas überfordert und dazu kommt für Sie die Angst, Ihren Arbeitsplatz zu verlieren?" Beide Gesprächspartner tasten sich in einem vertrauensvollen Gespräch **gemeinsam** an das eigentliche Problem heran.
  
- Der Vorgesetzte versucht, dem Mitarbeiter die "Tür zum Gespräch zu öffnen". Er zeigt ihm, dass er an seiner Situation teil hat und sich in die Welt des Mitarbeiters hinein fühlen kann. Vielleicht ist es im weiteren Gespräch wichtig, dass der Mitarbeiter sich länger ausspricht und der Vorgesetzte nur schweigend zuhört oder aber der Mitarbeiter erwartet, dass der Vorgesetzte viel nachfragt. Dies kann nur aus der Situation heraus entschieden werden und setzt beim Vorgesetzten eine hohe Empfindsamkeit für den jeweiligen Gesprächspartner voraus.

## HILFREICHE VERHALTENSWEISEN BEIM AKTIVEN ZUHÖREN

Als Grundvoraussetzung beim aktiven Zuhören sind folgende Einstellungen wichtig:

- Sich ausreichend Zeit zum Gespräch nehmen. (Nicht Gespräch eröffnen und dann kurz abbrechen: "Ich muss zu einer wichtigen Konferenz.")
- Sich auf den Anderen konzentrieren und auf dessen Sichtweise einstellen. (Nicht gleich über die Unterschiede zur eigenen Person nachdenken und über sich selbst reden: "Ich erlebe das ganz anders.")
- Vertrauen in die Fähigkeit des Anderen setzen, dass er seine Probleme selbst lösen kann. (Nicht gleich unterbrechen und Lösungen anbieten: "Ihr Problem kenne ich, das habe ich damals so gelöst, dass ...")
- Die Probleme (besonders im zwischenmenschlichen Bereich) besprechbar machen, damit sie sogleich bei ihrem Entstehen geklärt werden und nicht erst eskalieren und sich verhärten. Häufig lassen sich Konflikte schnell lösen, wenn sie bereits in der Anfangsphase ausgetragen werden. (Nicht durch mangelndes aktives Zuhören die ersten schwachen Signale überhören, bzw. übersehen und erst bei massiven Konflikten aktiv zuhören: "Das ist doch gar nicht so tragisch, Sie müssen nur ...")



## ALS "GESPRÄCHSFÖRDERER" ERWEISEN SICH ALS HILFREICH:

- Wiederholungen und Umschreibungen, um dem Gegenüber zu zeigen, dass das Gesagte verstanden wurde. (Gefahr: Der zuhörende Gesprächspartner "plappert bloß nach", wenn er denn nicht zugleich auch auf Empfindungen und tiefergehende Gedanken des Gegenübers achtet.)
- Zusammenfassungen geben, um das Wesentliche noch einmal bewusst zu machen, Missverständnisse zu vermeiden und dann dem Anderen eine Chance zum Fortfahren zu geben. (Gefahr: Zusammenfassungen werden zu lang, unterbrechen das wesentliche Gespräch und lenken so vom Eigentlichen ab.)
- Klären durch Nachfragen, um das Gesagte besser zu verstehen. (Gefahr: Das Gespräch bleibt zu sehr bei der Faktenbeschreibung.)
- Gefühle ansprechen, um diesen Anteil im Gespräch deutlich zu machen (z.B. wenn zu sehr nur über Fakten geredet wird; besonders bei Personenproblemen). (Gefahr: Das Gespräch wird zu sehr "psychologisiert".)
- Unterschiedliche Aussagen und Bedürfnisse, die sich widersprechen, in Beziehung zueinander setzen. (z.B.: "Einerseits wollen Sie mehr Eigenverantwortung, andererseits fordern Sie mehr Führung.") (Gefahr: Der Partner fühlt sich bei einem Widerspruch "ertappt" und zieht sich zurück bzw. rechtfertigt sich.)

© V.I.E.L.<sup>®</sup>



## Praxisaspekte „Aktives Zuhören“

Von Jörn Ehrlich

Neben bspw. den vielen Facetten der Fragetechniken ist das sogenannte „Aktive Zuhören“ ein weiteres Werkzeug der exzellenten Kommunikation. Dabei ermutigen Sie als Zuhörer den Sprecher, mit seinen Ausführungen fortzufahren, indem Sie sich in den Anderen einfühlen und dessen Realität durch kurze verbale Rückmeldungen anerkennen: „Ja, ich verstehe ... stimmt ... Ja, genau ...mmh, ja ..... richtig, so ist es ... genau, Sie sagen es...“.

Am Ende einer längeren Ausführung - speziell dann, wenn Sie Anweisungen oder Handlungsaufforderungen beinhalten - sollten Sie sich angewöhnen, die wichtigsten Kernpunkte in Ihren eigenen Worten zusammenzufassen: „Wenn ich das richtig verstanden habe, dann meinen Sie ... Ah, ich verstehe, das ist vergleichbar mit ... Lassen Sie mich sehen, ob ich alles richtig verstanden habe ... Sie meinen also, ... Sie möchten mir damit sagen, ...“ Auf diese Weise können Sie überprüfen, ob Sie die wesentlichen Aussagen Ihres Gesprächspartners tatsächlich verstanden haben. Missverständnisse werden rechtzeitig geklärt und eine tragfähige Arbeitsbeziehung aufgebaut.

Aktives Zuhören sollte jedoch nicht als mechanische Technik eingesetzt werden. Sie laufen sonst Gefahr, eine gegenteilige Wirkung zu erzielen. Der Gesprächspartner wird misstrauisch und verschließt sich. Aktives Zuhören wird zwar durch äußere Aktivität praktiziert, wesentlich dabei ist jedoch das innere Gewinnen einer gemeinsamen „Wellenlänge“. Deshalb ist es wichtig, das aktive Zuhören als eine Methode zu verstehen, die von Respekt und Wertschätzung begleitet wird.

Ein weiterer Aspekt des aktiven Zuhörens ist das Nachfragen bei Verständnisproblemen. Wer aktiv zuhört, zeigt sein Bemühen ein präzises Verständnis dafür zu entwickeln, was der Andere gerade zum Ausdruck zu bringen versucht. Leider haben viele Menschen Hemmungen, ihren Kommunikationspartner respektvoll zu unterbrechen, wenn Sie glauben, etwas nicht richtig verstanden zu haben. Es ist ihnen peinlich, Verständnisfragen zu stellen. Sie täuschen stattdessen lieber vor, alles begriffen zu haben. Als guter Zuhörer haben Sie ein Recht darauf, nachzufragen und Verständnisprobleme zu klären. Sie beweisen auf diese Weise Ihr aufrichtiges Interesse am Thema. Schließlich ist es die Aufgabe vom Sender, seine Informationen so zu verpacken, dass sie für den Empfänger verständlich sind.



## Gute Argumente für aktives Zuhören

Nehmen Sie sich etwas Zeit und machen Sie sich die Bedeutung der folgenden Aussagen bewusst:

- Besser einmal zu oft zugehört als einmal zuwenig.
- Das meiste Geld verdient man in den Berufen, bei denen man besonders aufmerksam zuhören muss.
- Wer redet, sagt viel. Wer zuhört, gewinnt viel.
- Wer gut zuhört, gewinnt Sympathie.
- Bedürfnisse können Sie nur erkennen, indem Sie Ihren Mitmenschen gut zuhören.
- Redner rutschen leichter aus als Zuhörer.
- Wir erreichen mehr, wenn wir erst gut zuhören, bevor wir anfangen zu reden.
- Wer zuhört erhält neue Perspektiven, Informationen und Hinweise.
- Zuhörer können bessere Argumente entwickeln, als Menschen die permanent reden.

Und:

Zuhören ist ein Ausdruck von wahrhafter Anteilnahme.

Jörn Ehrlich

*„Die Feinsten und Gefälligsten begnügen sich damit, während man es ihrem Auge und Ausdruck ansehen kann, dass ihre Gedanken nicht bei unserer Rede sind, sondern sich eifrig mit dem beschäftigen, was sie sagen wollen. Sie sollten bedenken, dass es ein schlechtes Mittel ist, anderen zu gefallen oder sie zu gewinnen, wenn man sich selbst so sehr zu gefallen sucht, und dass die Kunst, gut zuzuhören und treffend zu antworten, die allerhöchste ist, die man im Gespräch zeigen kann.“*

Francois de la Rochefoucauld (1613-1680)



## Und zu guter Letzt noch ein Beitrag zum Thema „Aktives Zuhören“...



Herausgeber: V.I.E.L.<sup>®</sup> Coaching + Training  
Ehrlich, Fiolka, Hartung, Rückerl GbR  
Redaktion: Ulrich Tormin (V.i.S.d.P.)

