

Hör zu!

Aktives Zuhören schützt vor Missverständnissen.

Das hatten wir aber anders besprochen. Bestimmt haben auch Sie diesen Satz schon mal gehört. Und wahrscheinlich hatten Sie dann ein Problem, denn Ihr Gesprächspartner hatte etwas anderes (von Ihnen) erwartet, als es eingetreten ist. Beispielsweise haben Sie die Wohnung eines Kunden renoviert und Sie hatten mit dem Kunden besprochen, dass Sie dem Wohnzimmer ein mediterranes Flair geben würden. Und genau das haben Sie nach Ihrer Auffassung auch perfekt umgesetzt. Aber dem Kunden gefallen die Farben oder die Details der verwendeten Technik nicht. Ihr Kunde hatte sich das einfach anders vorgestellt. Sie haben sprichwörtlich „aneinander vorbeigeredet“. Man nennt das Missverständnis. Wenn also Ihr Kunde immer neue Einwände findet oder Ihr Mitarbeiter auf der Baustelle nicht richtig mitzieht, und das, obwohl Sie alles ausführlich erklärt haben, dann spricht vieles dafür, dass Sie einfach nicht verstanden werden.

Missverständnisse

Der Austausch zwischen Menschen ist bisweilen ein schwieriges Geschäft. Da haben wir alle schon mal unsere leidvollen Erfahrungen gemacht, wenn wir

den Eindruck hatten, dass unser Gegenüber uns nicht verstanden hat oder uns nicht verstehen wollte. Missverständnisse entstehen ganz schnell dadurch, dass der eine Gesprächspartner ein Bild oder eine Situation im Kopf hat und der andere zum selben Thema ein völlig anderes. Informationen werden dann unterschiedlich aufgenommen und bewertet. Genauso sind uns manche Menschen auf Anhieb sympathisch und andere lehnen wir von der ersten Minute der Begegnung an ab. Das liegt dann oft am ersten Eindruck und noch bevor wir den Menschen richtig kennenlernen konnten, haben wir unser Urteil längst gefällt. Das alles hat mit Kommunikation zu tun. Und bei der Kommunikation scheint das Missverständnis einfach immer dazuzugehören. Woran liegt das?

Der Prozess der Kommunikation ist die Übermittlung einer Information von einem Sender zu einem Empfänger mittels Zeichen und Symbolen. Und damit sind auch schon die entscheidenden Einflussgrößen benannt: Der Sender meint etwas und versucht seine Gedanken in Worte zu fassen. Diese spricht er aus. Der Empfänger hört das Gesagte und versucht, es zu verstehen. Nun ist „gemeint“ nicht gleich „gesagt“ und „gesagt“ nicht



Thomas Scheld

gleich „gehört“ und das wiederum nicht gleich „verstanden“. Deshalb klappt zwischen dem, was der Sender gemeint und dem, was der Empfänger verstanden hat, manchmal eine erhebliche Lücke. Auf dem Weg zum Empfänger gehen Informationen verloren. Sie werden fehlinterpretiert, sie werden bewertet und umgedeutet. Und manchmal kommt es sogar vor, dass die Informationen sich mehren. Die Botschaft, also das, was von der Information des Senders übrig bleibt, was Bestand hat, entsteht immer beim Empfänger. Das muss jeder Sender wissen, denn nur das, was der Empfänger versteht, ist von Bedeutung. Und dafür trägt der Sender die Verantwortung.

Unterschwellige Signale

Egal, was Menschen tun, sie treten immer in Kommunikation mit anderen. Der Kommunikationswissenschaftler Paul Watzlawick sagt dazu „Man kann nicht nicht kommunizieren“. Selbst wenn jemand schweigt, sagt er damit etwas über sich und sein eigenes Befinden aus. Und wer spricht, bei dem schwingen auch immer Untertöne auf anderen Ebenen mit. Oftmals ist das, was nicht gesagt, sondern an Signalen transportiert wird, viel bedeutungsvol-

ler als das tatsächlich ausgesprochene Wort. Menschen kommunizieren auf vielen Ebenen und manchmal sprechen sie auch. Die Umsetzung dieser Erkenntnis ist oft schwierig, denn manchmal glauben wir, dass wir nur etwas noch heftiger, lauter und deutlicher sagen müssen, damit unser Gesprächspartner auch tut, was wir von ihm wollen. Und dabei hat unser Gesprächspartner uns mit unterschwelligem Signalen schon eine Absage erteilt.

Kommunikationsebenen

Diese Signale zu erkennen und zu deuten, dabei helfen die vier Ebenen der Kommunikation.

- **Sachebene:** Stellen Sie sich vor, ein Kunde sagt zu Ihnen ganz nüchtern: „Ihr Angebot kostet viel Geld“. Das ist zunächst einmal eine Information, die Sie rein sachlich auffassen können. Auf der Sachebene lässt Ihr Kunde Sie einfach nur deutlich wissen, dass er der Meinung ist, dass Sie eine Menge Geld von ihm haben wollen.
- **Beziehungsebene:** Anders ist die Aussage Ihres Kunden auf der Beziehungsebene zu betrachten. Hier spielt neben der nüchternen Information die Art und Weise wie Ihr Kunde seine Information sendet eine Rolle. Aufschlussreich sind Betonung, Körperhaltung und Emotionen. Wenn Ihr Kunde also Haare raufend und mit Grübeln im Gesicht vor Ihnen steht und Ihnen sagt: „Ihre Preise sind zu hoch“, dann hat diese Aussage eine andere Qualität. Hier spielt die Emotion eine Rolle.
- **Appellebene:** Hier wird Ihr Kunde Ihnen eine klare Forderung stellen: „Setzen Sie den Preis herunter“. Der Kunde will eine Preisreduzierung erreichen. Sie sollen seine Forderung nachvollziehen und Verständnis dafür aufbringen. Der Kunde informiert Sie nicht nur, sondern er fordert etwas von Ihnen.
- **Ebene der Selbstoffenbarung:** Da wird Ihr Kunde sagen „So viel Geld wollte ich nicht ausgeben“ oder auch „Soviel Geld habe ich nicht“. Er sagt bewusst etwas über sich selbst aus

oder gibt unfreiwillig sein Befinden preis. Und damit wissen Sie viel mehr über ihn, als die rein sachliche Information, die er Ihnen gegeben hat.

Kommunikationswirkung

Jede Kommunikation will eine Wirkung erzielen. Der Kunde, der den vermeintlich hohen Preis Ihres Angebots kommuniziert, will beispielsweise eine Preisreduzierung erreichen oder auch erklären, warum er Ihrem Wettbewerber den Auftrag gegeben hat. Das führt uns zu der Frage, was Kommunikation wirken lässt. Und hier zeigen die verfügbaren Studien in eine interessante Richtung: Nur ein kleiner Teil der gesendeten Information wird durch den Inhalt bestimmt. Von viel größerer Bedeutung sind die Stimme und die Körpersignale. Das bestätigt auch die allgemeine Lebenserfahrung. Wenn Eltern beispielsweise nach ihren Kindern rufen, dann wird oft nur der Name genannt. Aber der Ton macht bekanntlich die Musik. Und so erkennen Kinder am Tonfall der Eltern meist unmissverständlich, ob noch etwas Zeit zum Spielen übrig ist oder man besser schon vor einigen Minuten den Weg ins Bett angetreten hätte.

Aktives Zuhören

Kommunikation, also die Übermittlung von Informationen, hat also viel mit Zuhören zu tun. Zuhören ist in diesem Sinne sicher die am meisten unterschätzte Kulturtechnik unserer Tage. Wir können viel lernen, wenn wir die Ohren aufmachen und noch mehr gewinnen, wenn wir uns auf andere einlassen. Die meisten Menschen hören zu, um zu antworten und nicht, um zu verstehen. Wenn Sie Ihre Gesprächspartner positiv in Ihre Richtung beeinflussen wollen, dann müssen Sie zunächst Verständnis herstellen. Dabei ist aktives Zuhören von besonderer Bedeutung:

- Das Zuhören gelingt besser, wenn Sie Ihre Gesprächspartner genau beobachten. Achten Sie dabei besonders auf das, was nicht gesagt wird, die unterschwelligem Signale. Men-

schen senden mit ihrem körperlichen Verhalten Signale aus, die von Ihnen als klare Botschaft empfunden werden können. Diese Körpersprache ist viel ehrlicher, als es uns oft lieb ist und sie drückt unsere wahren Empfindungen aus.

- Versuchen Sie Ihren Gesprächspartner zu verstehen und sich in ihn einzufühlen.
- Oft spielen kleine Äußerlichkeiten eine große Rolle. Deshalb sollten Sie darauf achten, denn Ihr Gegenüber wird das zumindest unbewusst auch tun. Sicherlich kennen Sie den Satz: „Für den ersten Eindruck gibt es keine zweite Chance“.
- Überlegen Sie sich, was Ihr Gesprächspartner von dem Gespräch mit Ihnen erwartet.
- Wer zuhören will, der muss bereit sein, Zeit zu opfern.
- Wenn das Gespräch zu Ende ist, dann überlegen Sie, was Sie erfahren haben und machen Sie sich dazu Notizen, anstatt schon an den nächsten Termin zu denken.

Die Erkenntnis, dass Zuhören von Bedeutung ist, ist übrigens nicht neu. Schon in den 20er-Jahren des vergangenen Jahrhunderts beobachtete George Elton Mayo, dass der Output in einem Unternehmen größer wird, wenn die Vorgesetzten den Mitarbeitern zuhören. Zuhören in diesem Sinne hat etwas mit Wertschätzen zu tun und steht damit auf gleicher Stufe wie Lob und Belohnung.

Thomas Scheld

kompakt

Kommunikation ist erfolgreich, wenn Missverständnisse erst gar nicht entstehen oder schnell aufgeklärt werden. Das wichtigste dabei ist „Zuhören“.

Thomas Scheld
c/o C.A.T.S.-Soft GmbH
Eigenroder Straße 1
35075 Gladenbach
Tel.: (06462) 9374-0
Fax: (06462) 9374-30
scheld@cats-soft.de
www.cats-soft.de