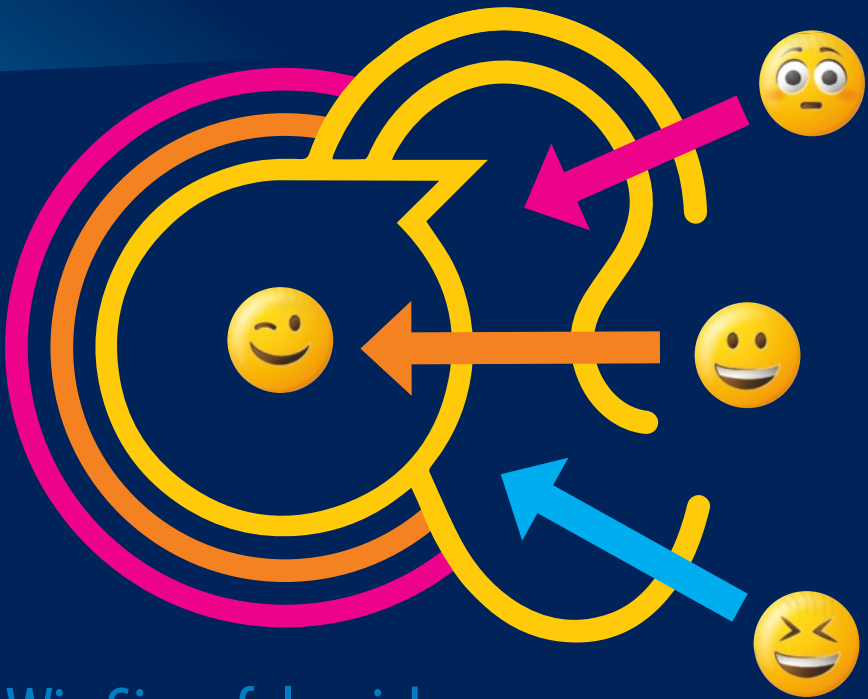


Anja Niekerken

Das Geheimnis richtigen Zuhörens



Wie Sie erfolgreicher
und besser kommunizieren

SACHBUCH

 **Springer**

Das Geheimnis richtigen Zuhörens

Anja Niekerken

Das Geheimnis richtigen Zuhörens

Wie Sie erfolgreicher und besser
kommunizieren



Springer

Anja Niekerken
Neu Wulmstorf, Deutschland

ISBN 978-3-658-29707-7 ISBN 978-3-658-29708-4 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-29708-4>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2020

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Ann-Kristin Wiegmann

Springer ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Sicher haben Sie auch schon mal in kleinerer oder größerer Runde eine Geschichte erzählt, die Ihnen so richtig unter den Nägeln brannte. Oder Sie haben eine Idee zum Besten gegeben, die Ihnen am Herzen lag. Dann ist es gar nicht so unwahrscheinlich, dass Sie eine Antwort erhalten haben wie beispielsweise: „Das kenn ich. Mir ist das auch schon passiert. Das war so ...“ Und RumsBums geht es nicht mehr um ihre Geschichte. Vielleicht hatten Sie auch eine tolle Idee, von der sie begeistert waren und wollten diese unter die Leute bringen. Das sieht dann in der Regel folgendermaßen aus: „Ja, das kann ich mir vorstellen, aber besser wäre, wenn wir das folgendermaßen machen ...“ Und Zack ... das wars mit Ihrer Idee, die nach kürzester Zeit nicht mehr ihre Idee ist, sondern eine eierlegende Wollmilchsau und wenn es ganz doof kommt, dann gewinnen Sie den Jackpot und Sie dürfen dieses fremdartige Gebilde auch noch umsetzen. So hatten Sie sich das nicht vorgestellt, oder?

Beruflich kennen wir diese Situationen nur zu gut, aber auch im privaten Bereich ist der beschriebene Hergang nicht die Ausnahme, sondern die Regel. Sie kommen nach Hause und erzählen Schatzi, was Ihnen heute widerfahren ist und Schatzi erwidert so etwas wie

„Ja, das ist immer das Gleiche ...“ Häh? Sie haben doch eine vollkommen neue Geschichte erzählt. Was ist denn da los? Aber noch bevor Sie den Ball nochmal aufnehmen können, hat Schatzi ihn geschnappt und Sie stecken bereits in der neuesten Büroepisode ihrer Holden respektive ihres Holden ... Abgesehen davon, dass diese Geschichte wieder überhaupt nichts mit dem zu tun hat, was Sie eigentlich erzählen wollten – Hallo? – Sie waren auch noch gar nicht fertig ...

Kein Wunder, dass wir uns das sichere Gefühl nicht verkneifen können, dass heutzutage niemand mehr richtig zuhört. Selbst die gern für die Misere beschuldigten Social-Media-Kanäle sind nicht für ihre fundierten Diskussionen bekannt, obwohl dort diskutiert wird, was das Zeug hält. Wenn wir nicht gerade bis zum Hals in einem virtuellen Schlagabtausch mit Schlüpferstürmer0785 stecken, dann fällt uns schon mal auf, warum die Diskussion kein echter Austausch ist. Dort werden Meinungen, Standpunkte und Haltungen in den Social-Media Orbit-geblasen in Anwesenheit von anderen. Oder anders ausgedrückt: Dort werden Monologe in Gegenwart von anderen gehalten. Da geht es weniger um einen Austausch als vielmehr um einen Egorausch ... Das fällt uns auf, wenn wir nicht direkt involviert sind und wenn wir mal in Ruhe alle Statements durchlesen und schauen, wer auf wen wie eingegangen ist. Das erstaunliche an diesem Phänomen ist: Genauso läuft es oft auch in der 1:1 Kommunikation. Nur dort bemerken wir es nicht. Wobei, dass stimmt nicht! Immer wenn wir einen Kommunikationsversuch von außen betrachten, dann fällt uns sofort auf: Moment mal, die reden doch vollkommen aneinander vorbei. Oder: Ich glaube, die haben gar kein Interesse an der Meinung des anderen. Oder: Hallo? Merkt ihr denn nicht, dass ihr das Gleiche nur mit anderen Worten sagt? Oder, oder, oder ... Was wir uns wiederum nicht, oder nur sehr schlecht vorstellen können ist, dass Außenstehende über unsere Kommunikationsversuche häufig genauso denken und uns nicht für die eloquenten Vorreiter halten, als die wir uns sehen.

Von außen betrachtet sind auch wir nur unaufmerksame Dampfplauderer, die von einem echten kommunikativen Austausch sehr weit

entfernt sind. Denn echte Kommunikation braucht ein solides Fundament, welches den meisten von uns – mir übrigens auch – fehlt: die Fähigkeit mit echtem Interesse zuzuhören. Das ist dramatisch, denn zu einem wirklich guten Gespräch gehört zwingend die Qualität des Gesprächspartners. Allerdings bemisst sich diese Qualität in den seltensten Fällen an seiner Eloquenz oder seiner Intelligenz, denn wenn die Sprecher eben nur Sprech- und keine Zuhörqualitäten haben, dann führt das Gespräch nirgendwohin. Und ein gutes Gespräch sollte doch im Idealfall an einen Ort führen, an den die Beteiligten alleine nie gekommen wären. Selbstverständlich ist es genauso toll, wenn jemand Sie mit an einen Ort nimmt, an dem Sie noch nicht waren und umgekehrt.

Das ist uns durchaus bewusst und deshalb machen wir Kommunikations- und Rhetorikkurse, Körpersprachanalysen und Ausbildungen in Mikromimiklesen. Nur, um unsere Kommunikationspartner so geschickt in unser Universum zu ziehen, dass sie im Erfolgsfall die dabei erzeugte Reibungswärme für Nestwärme halten und uns für die Helden des gesamten Universums. Wenn es denn überhaupt gelingt – denn in der Regel ist unser Gegenüber ja rhetorisch kampferprobt und bis an die Zähne bewaffnet – hält der Erfolg auch nicht lange an.

Gut, ich gebe zu, dass ist sehr überspitzt, aber es ist sehr viel dran. Wenn ich bei meinen Vorträgen frage, wer schon einmal ein Rhetorik- bzw. Kommunikationsseminar besucht hat, dann gehen bis zu 90 % der Hände nach oben. Wenn ich frage, wer schon mal eine Schulung zum Thema „Zuhören“ gemacht hat, dann melden sich weniger als 10 %. Und dann war es oft ein Seminar zum Aktiven Zuhören für Verkäufer, Führungskräfte oder Ehepartner ... Also wieder etwas, um mehr oder weniger dafür zu sorgen, dass man selber sein Kommunikationsziel besser erreicht.

Bessere Gespräche führen wir dadurch nicht. Aber sollte das nicht das Ziel jeglicher kommunikativer Ausbildung sein? Warum können wir überhaupt so schlecht zuhören? Sind wir nicht zum Zuhören

geboren? Und wenn nicht, warum lernen wir das Zuhören nicht schon in der Schule? Warum sind die stillen Naturen gesellschaftlich vermeintlich weniger angesehen? Und wie beeinflussen unsere modernen Kommunikationsmittel unsere Zuhörerqualitäten? Alles Fragen, die ich mir immer wieder gestellt habe und auf die ich ein paar Antworten gefunden habe. Mit diesem Buch möchte ich Sie einladen, mir in mein – noch sehr kleines – Zuhör-Universum zu folgen und im besten Fall ein paar Gedanken und Meilensteine für ihr eigenes Universum mitzunehmen. Denn ich glaube fest daran, dass alle Kommunikationskunst der Welt auf Sand gebaut ist, wenn das Fundament des Zuhörens fehlt.

Anja Niekerken

Danksagung

Es ist immer wieder lustig, wenn ich von dannen ziehe, um einen Vortrag über das Zuhören zu halten. Am Anfang ist mein Mann regelmäßig vor Lachen von der Couch gefallen. Kein Wunder, denn ich habe in diesem Bereich auch ziemlich viele Defizite.

Umso mehr gilt mein Dank meinem Mann und meinem Sohn. Zwei in sich ruhende Menschen, die allen meinen Ideen gezwungener Maßen immer wieder mit Engelsgeduld und mit viel Humor zuhören. Nie habe ich das Gefühl, eine Idee könnte zu klein, zu groß, zu doof oder zu irgendwas sein. Das ist ein großes Geschenk, welches nicht selbstverständlich ist. Danke! Natürlich bin ich stets bemüht, dieses Geschenk zu erwidern. Ich übe auf jeden Fall täglich!

Vielen Dank an das Team des Springer Gabler Verlages, welches an die Idee, ein ganzes Buch nur über das Zuhören zu schreiben, sofort geglaubt hat. Mein besonderer Dank geht an Ann-Kristin Wiegmann und Sabine Bernatz, die die Zusammenarbeit für mich unsagbar angenehm gestaltet haben.

Und last but not least geht mein Dank an Sie, liebe Leser. Sie haben mir, wenn auch in einer speziellen Form, jetzt ein ganzes Buch lang zugehört und sind meinen Gedanken gefolgt. Ein schöneres Geschenk kann man einem Autor nicht machen: Danke!

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Zuhören: die vernachlässigte Basis der Kommunikation	1
2	Basisinformationen – Zuhören mit Verstand	7
2.1	Lernen durch Zuhören – Die Mutter allen Lernens	7
2.2	Der Verstand ist ein Rekorder – Wie der Verstand arbeitet	10
2.3	Wie wir lernen – Das Kompetenzstufenmodell	13
2.4	Erkennen & Bewerten – Warum wir nur verstehen, was wir schon kennen	18
2.5	Was wir vom Verhören lernen können – Wie Missverständnisse entstehen	21
2.6	Das Reiz-Reaktions-Prinzip – Warum wir nicht Herr über unsere Gedanken sind	24
3	Vom Tod des Zuhörens ...	29
3.1	Reden ist geil. Zuhören eher nicht ...	29
3.2	Reden ist Macht – Von akustischen Raumbesetzern	37

3.3	Multitasking – Warum unser Hirn Multitasking liebt	41
3.4	Die Multitasking-Falle – ADHS für Jedermann	44
3.5	Multitasking macht unsexy – Warum wir Multitasker nicht mögen	47
3.6	E-Mails – Mehr Fluch als Segen	49
4	Denkfehler über das Zuhören	53
4.1	Warum wir nicht wissen, dass wir nichts wissen	53
4.2	Zeit als Faktor – Wie hängen „Zeit“ und „Zuhören“ zusammen?	61
4.3	Stress – Welche Auswirkungen hat Stress auf das Zuhören?	65
4.4	Disziplin – Warum Zuhören Disziplin braucht und warum wir diese oft nicht haben	67
4.5	Aufmerksamkeit (Go with the flow) – Warum wir einem Gespräch fast nie wirklich folgen	70
4.6	Motivation – Warum niemand weiß, warum Zuhören großartig ist	75
4.7	Werte und was Werte mit dem Zuhören zu tun haben	78
4.8	„Das kenne ich auch“ – Warum wir maximal ignorant sind, ohne es zu merken	83
4.9	Mitleid – Warum Mitleid kontraproduktiv ist	86
4.10	Desinteresse – Warum wir unser eigenes Desinteresse oft nicht erkennen	89
4.11	Meinung – Warum wir alle Rechthaber sind	91
5	Besser Zuhören	95
5.1	Warum aktives Zuhören aktives Nichtzuhören ist und wie wir es viel besser machen können	95
5.2	Ziellos zuhören – Wie wir lernen, ziellos zuzuhören	101
5.3	Zuhören mit Entdeckergeist – Wie Columbus beim Zuhören hilft und was uns davon abhält	105

5.4	Es geht nicht um Dich! – Unsere Erfahrungen und Ideen müssen draußen bleiben	108
5.5	Lösung und Meinung sind nicht das Gleiche – Wie wir „Meinung“ und „Lösung“ voneinander unterscheiden können	113
5.6	Der richtige Rahmen – Wie wir die Rahmenbedingungen eines Gespräches optimal gestalten	116
5.7	Nimm Dir Zeit – Wie wir uns Zeit nehmen, obwohl wir keine haben	119
5.8	Die Kunst Zeit zu haben, ist die Kunst Nein zu sagen	122
Nachwort		125
Anhang		127
Literatur		131



1

Einleitung

1.1 Zuhören: die vernachlässigte Basis der Kommunikation

„Das größte Kommunikationsproblem ist, dass wir nicht zuhören um zu verstehen, wir hören zu, um zu antworten.“ Eigentlich ist mit diesem wunderbaren Zitat eines unbekannten Verfassers alles über das Zuhören, seine Problematik und auch die Problemlösung gesagt. Wer es also wirklich eilig hat, und das haben wir ja in der Regel, der braucht gar nicht weiter zu lesen. Einfach dieses Zitat abschreiben und es in Zukunft besser machen. Eigentlich ganz einfach oder? Warum macht es dann niemand?

Darauf gibt es nicht die eine Antwort, aber es gibt ein paar Antworten, die zumindest einmal den Weg weisen, warum wir denn so schlechte Zuhörer sind, obwohl es eigentlich genau umgekehrt sein müsste. Denn im Prinzip ist uns das Zuhören und das Lernen durch Zuhören in die Wiege gelegt. Leider sind uns sehr viele gute Eigenschaften in die Wiege gelegt, die wir im späteren Leben sehr eilig wieder vergessen. In der Regel ist das kein aktiver, bewusst gesteuerter Vergessensprozess. Es ist eher ein Use-it-or-lose-it-Prozess. Nutze eine Begabung, eine Fähigkeit und baue

sie weiter aus oder lass es bleiben und damit geht auch die Begabung bzw. Fähigkeit irgendwann flöten ... Das ist keine ganz einwandfreie Übersetzung, denn eine Begabung bleibt uns schließlich erhalten. Das ist richtig. Aber auch der begabteste Klavierspieler, der bis zu seinem fünften oder sechsten Lebensjahr wirklich gut gespielt hat, wird nach 20 Jahren Abstinenz nicht mehr spielen können.

Wer jetzt denkt: „Moment mal, da stimmt doch was nicht! In der Schule hören wir schließlich jahrelang zu. Damit müssten wir das dann ja wohl können“, ... der hat, was die Zeit des Nicht-Sprechens anbelangt, mit Sicherheit Recht. Aber ich schreibe ganz bewusst vom „Nicht-sprechen“ und nicht vom „Zuhören“, denn es besteht ein fundamentaler Unterschied zwischen „Zuhören“ und einfach nur die Klappe zu halten. Ja, ich weiß, dass in der Schule viel Wert auf das Hörverständnis gelegt wird, und dass es immer wieder Übungen gibt, sogar ganze Halbjahresblöcke (zumindest in der Grundschule), in denen das Hörverständnis auf dem Lehrplan steht. Nun wissen wir aber auch alle sehr genau, dass ein Plan und reale Ergebnisse nur im absoluten Optimalfall passgenau übereinander liegen.

Vor allem nicht in den weiterführenden Schulen. Es gibt kein Schulfach „Zuhören und Verstehen“. Es gibt in der Regel ja nicht mal ein Fach „Kommunikation“. Der Sprachunterricht hat damit wenig zu tun, denn es geht um Psychologie, Philosophie und Introspektion. Aber genau diese Themen brauchen wir, um das „Zuhören“ und seine ganze Tragweite zunächst einmal nur in der Theorie zu verstehen. Die Praxis ist dann wieder ein ganz neues Feld. Übrigens noch so ein Irrtum, dem wir verkopften Zweibeiner immer wieder erliegen: Wer etwas weiß, der kann es noch lange nicht anwenden! Wissen und Können sind zwei verschiedene Paar Schuhe! Tatsächlich gibt es viele Menschen, die können richtig gut zuhören. Das sind in der Regel Menschen, die wir richtig gern mögen. Wir lieben Menschen, die uns zuhören! Dazu aber später mehr. Menschen, die etwas intuitiv können, können aber in der Regel nicht erklären, wie sie das machen. Wer jetzt wieder zuckt und denkt „Doch! Das geht!“, der möge bitte einmal erklären wie man Fahrrad fährt ohne dabei auf die physikalischen Grundlagen zurück zu greifen. Darüber denken wir beim Fahrradfahren nämlich nicht nach. Und ich gehe jede Wette ein, dass – wer auch immer Ihnen Fahrradfahren

beigebracht hat – Ihnen nicht vorher die physikalischen Grundlagen erklärt hat. Und niemand hat Ihnen im Lernprozess zugerufen, dass Sie sich auf den Gyroskopischen Effekt¹ verlassen könnten und Sie haben nicht, während Sie langsam das Gleichgewicht verloren, über die Kreiselkräfte² nachgedacht, die das Fahrrad – bei nicht allzu langsamer Fahrt – im Prinzip selbst halten. Oder doch? Und wenn ja: Hat es geholfen? Ich gebe zu, das ist natürlich sehr übertrieben. Vermutlich hat Ihnen jemand erklärt, dass Sie einfach nur immer schnell genug fahren müssten, dann wäre das mit dem Gleichgewicht ganz einfach. Und wenn Sie einen netten Lehrer hatten, dann hat der Sie lange festgehalten, zunächst geradeaus fahren lassen und erst danach kamen große Kurven dazu und so weiter ... Zwischendurch haben Sie noch die eine oder andere Erklärung bekommen und mussten üben, üben, üben, um Fahrrad fahren zu können. So ist es mit allen Dingen, die wir lernen. Ein anderes Beispiel sind Sprachen. Sie können in der Theorie durchaus eine Sprache lernen. Sie lernen Vokabeln, Satzbau und alles, was sonst noch so zur Grammatik gehört. Aber wenn Sie nicht anfangen zu sprechen und das Gelernte anwenden, dann ist alle Theorie grau. Das ist vermutlich sogar das bessere Beispiel, wenn es um dieses Buch geht. Denn wenn Sie es gelesen haben, können sie noch nicht besser zuhören als vorher. Sie kennen die Theorie. Damit haben Sie den meisten Menschen natürlich einiges an Wissen voraus. Mehr aber auch nicht. Denn Sie müssen ihr Wissen natürlich auch anwenden. Um eine weitere Analogie zu gebrauchen: Sie bekommen in diesem Buch das Baumaterial für ein solides Kommunikationsfundament. Das Fundament setzen, müssen sie allerdings selbst.

Darüber hinaus ist anwenden nicht gleich erfolgreich anwenden, denn die graue Masse zwischen unseren Ohren, die wir Gehirn nennen, hat manchmal gerade andere Sorgen und ist auf ganz andere Dinge fokussiert. Und dann klappen auf einmal Dinge nicht, die wir im Grunde aus dem FF können. Nur so ist es zu erklären, warum gute Sänger manchmal einen ganz einfachen Ton nicht treffen oder ein

¹Die Physik des Fahrradfahrens – Spektrum der Wissenschaften.

²Freihändig Fahren – Spektrum der Wissenschaften.

routinierter Schütze daneben schießt. Ja, es geht natürlich auch um die äußeren Bedingungen, denen wir ausgesetzt sind. Klar, aber genau mit diesen äußeren Bedingungen ist unser Gehirn zu sehr befasst. Wie im Falle von einigen Morseoperatoren, die sich in den 20er Jahren, laut einer vielerzählten Coachinggeschichte, um einen Job bewarben. Alle Bewerber wurden zur gleichen Zeit in einen Raum gebeten und dort sollten sie warten, bis sie aufgerufen wurden. Der Raum war alles andere als einladend. Heiß, schlecht belüftet und der Baulärm von der Straße zerrte zusätzlich an den Nerven. Außerdem wurde der Raum immer voller und noch wurde niemand zum Gespräch gerufen. Als der Raum schon ziemlich voll war, kam ein junger Mann, setzte sich zunächst in eine Ecke, um kurz darauf aufzustehen und in den Interviewraum zu gehen. Ohne dass man ihn zuvor aufgerufen hätte. Das rief natürlich einigen Unwillen bei den Wartenden hervor. Fünf Minuten später kam ein Verantwortlicher aus dem Interviewraum und verkündete, dass die Stelle an den jungen Mann vergeben worden war. Jetzt war der Unmut der Anderen natürlich riesengroß, bis der Verantwortliche ihnen erklärte, dass im Baustellenlärm ein Morsecode versteckt war. Dieser besagte „Wenn Sie dieses Signal hören, kommen Sie direkt in den Interviewraum“. Der junge Mann war der einzige, der den versteckten Code bemerkt hatte. Natürlich hat er sofort den Job erhalten, denn in Krisenzeiten ist es unerlässlich, dass ein Morseoperator versteckte Signale von Lärm unterscheiden kann.

Ob die Geschichte stimmt, weiß ich nicht. Ich habe sie das erste Mal in einem Vortrag von Vera F. Birkenbiehl gehört und war sofort fasziniert, denn sie illustriert hervorragend, dass wir nur das hören, worauf wir uns fokussieren. Und das, worauf wir uns fokussieren bestimmt das, was wir hören. Im Prinzip ist es nichts Anderes als die Heisenbergsche Unschärferelation, die besagt, dass der Beobachter das Beobachtete bestimmt. Warum aber nur beim Beobachten bleiben? Der Zuhörer bestimmt auch das, was er hört. Glauben Sie nicht? Dann überlegen Sie einmal ganz kurz, wie oft Sie schon gesagt oder gedacht haben „So habe ich das nicht gemeint ...“ Das erstaunliche daran ist, dass wir dann versuchen uns besser auszudrücken. Wenn wir aber ganz ehrlich sind, dann versteht uns unser Gegenüber auch dann nicht. Und diesen Vorgang wiederholen wir ziemlich lange ... Wenn wir in so einen

Vorgang nicht involviert sind, dann ist uns ganz schnell klar, wo der Haken ist. Nett wie wir sind, wollen wir dann die Situation aufklären. Und klappt das? Meistens eher nicht. Im Gegenteil. Jetzt stecken wir mitten in den Umformulierungsschwierigkeiten. Was wäre, wenn die Sollbruchstelle gar nicht bei der Formulierung läge? Sondern an der Empfangseinstellung des Zuhörers. So wie bei einem Radio, dass um ein paar Nuancen verstellt ist und dadurch nur ein kleiner Teil einer Information ankommt und der Zuhörer den Rest selbst assoziieren muss. Mit dem kleinen aber feinen Unterschied, dass beim echten Zuhören die Radioantenne das eigene Ohr ist und die Sendereinstellung und das Assoziationsvermögen im Gehirn stattfinden.

Dieser Mechanismus nimmt bisweilen sehr lustige Formen an. So lustig, dass man darüber im Internet mit Song-Verhörern viel und gern lacht. Es sind auch wirklich sehr gute dabei. Einer der bekanntesten ist der 90er Jahre Hit „I’ve got the Power“ der Techno-Tanz-Kombo SNAP. Irgendjemand hat anstatt des Refrains „I’ve got the Power“ mal „Agathe Bauer“ gehört, daraus einen Film gemacht und einen Klickhit bei YouTube fabriziert. Der Autor und Journalist Axel Hacke hat damit jahrelang eine Kolumne bestückt, aus der das Buch „Der weiße Neger Wumbaba“³ entstand. Dort sind so schöne Verhörern drin wie der eines ehemaligen DDR-Bürgers, der gern Westradio hörte und dessen Kind den Udo Jürgens Schlager „Kriech nicht da rein“ liebte. Das Kind hatte keine Ahnung, dass es griechischen Wein gab und man den auch noch besingen könnte. Also hatten seine grauen Zellen assoziative Freiheit und schlugen ihm die Textzeile „Kriech nicht darein, das ist das Blut der Erde ...“ vor. Macht ja auch Sinn. Ich wäre als Kind auch nicht ins Blut der Erde gekrochen. Steven King würde diesen Text sicherlich gebührend feiern.

Diese fröhlichen Beispiele zeigen sehr gut, dass Kommunikation natürlich etwas mit unserer Ausdrucksweise zu tun hat, aber eben nicht immer. Wenn jemand eine andere politische Meinung hat, wird es sehr deutlich, denn an diesem Punkt zeigt sich sehr gut, ob die Gesprächspartner einander zuhören. Oder wenn sich ein Paar nicht einig über

³Axel Hacke (2004) Der weiße Neger Wumbaba. Verlag Antje Kunstmann; Auflage: 10., Aufl.

die Kindererziehung ist. Immer wenn es schwierig wird. Wenn wir auf eine andere Meinung stoßen, dann offenbart sich die Qualität unserer Zuhörkompetenz. Und so hart wie es klingt, aber diese geht in diesen Szenarien bei mindestens 90 % der Erwachsenen gegen Null. Das ist dramatisch, denn damit haben wir keine Chance auf einen gemeinsamen Nenner. Und bitte, verstehen Sie mich nicht falsch: Jeder soll seine Meinung behalten und auch seine Werte und Grundsätze. Es geht darum tatsächlich zu verstehen, warum jemand etwas tut oder lässt. Warum jemand eine bestimmte Meinung vertritt oder eben nicht. Das ist nicht leicht. Im Gegenteil: Das ist die hohe Kunst der Kommunikation.



2

Basisinformationen – Zuhören mit Verstand

2.1 Lernen durch Zuhören – Die Mutter allen Lernens

Es ist schon eine Weile her, da lief im Kino der Film „Der 13te Krieger“ mit Antonio Banderas. Banderas spielte einen arabischen Poeten, der wegen einer Affäre in Ungnade gefallen ist. Zur Strafe wird er als Botschafter zu den Völkern des Nordens geschickt. Begeistert ist er davon natürlich nicht, denn in seinen Augen sind die Wikinger Barbaren. Und die Barbaren halten auch nicht so viel von dem Mann aus dem Morgenland. Zu allem Überfluss spricht er zwar viele Sprachen, aber die der Wikinger eben nicht. Irgendwann sitzt er mit den Barbaren am Feuer und deren Sprache beginnt für ihn Sinn zu machen und etwas später mischt er sich in das Gespräch ein. Die anderen Männer sind verblüfft und fragen, warum er auf einmal ihre Sprache spricht. Seine Antwort: „Ich habe zugehört!“.

Im Film eine schöne Randgeschichte, im richtigen Leben genau die Form des Lernens, die es uns ermöglicht, überhaupt miteinander zu sprechen: Zuhören.

Kinder lernen durch viele Kanäle. Wer jetzt an die verschiedenen Lerntypen Visuell, Auditiv und Kinästhetisch denkt, hat vermutlich schon die eine oder andere Fortbildung genossen bzw. Artikel zu diesem Thema gelesen. Dabei ist die Theorie der bevorzugten Lernkanäle bzw. Lerntypen wissenschaftlich tatsächlich nicht haltbar.

Grundsätzlich geht es bei den Theorien rund um die Lerntypen darum, dass jeder Mensch einen bevorzugten Lernkanal hat. Mit Lernkanal ist in diesem Moment der Sinneskanal gemeint, den dieser Mensch angeblich bevorzugt. Wer zum Beispiel Spaß an Bildern, Bildsprache und räumlichen Denken hat, wird in solchen Modellen als visueller Typ bezeichnet. Damit ist auch der bevorzugte Lernkanal klar. Ein visueller Typ lernt am besten durch Bilder bzw. über den visuellen Kanal, die Augen. Angeblich benutzen solche Menschen häufig Redewendungen wie „das sieht gut aus“ oder „das sehe ich genauso“.

Zum Vergleich hat ein auditiver Typ als bevorzugten Kanal das Hören und bevorzugt damit akustische Inhalte. Bei diesen Menschentypen sind nach dieser Theorie oft Formulierungen zu hören wie „das hört sich gut an“ oder „das verstehe ich genauso“ ...

Das Hauptproblem bei diesen Theorien ist, dass sie davon ausgehen, dass die Informationsverarbeitung im Gehirn abhängig von den Sinneskanälen ist. Hierzu gibt es bisher keine Beweise. Auch nicht in der neueren Hirnforschung.¹ Vielmehr ist es so, dass Lernen, egal durch welchen Sinneskanal hervorgerufen, immer in den gleichen Strukturen im Gehirn verarbeitet wird. Das heißt, wenn wir etwas lernen, egal ob durch sehen, hören oder fühlen oder was auch immer, sind die gleichen neuronalen Netze in unserem Hirn aktiv. Dies widerspricht der Theorie, Menschen hätten einen bevorzugten Sinneskanal zum Lernen. Wäre dies so, müsste es ein spezifisches Verarbeitungsmuster im Gehirn geben.

Darüber hinaus gibt es so viele unterschiedliche Lerntypentheorien, dass ein und dieselbe Person bei einem Test ein visueller und beim nächsten Test ein kinästhetischer (Fühlen) Typ sein kann. Da kann also etwas nicht stimmen.

¹<https://www.dasgehirn.info/aktuell/frage-an-das-gehirn/gibt-es-verschiedene-lerntypen>

Trotzdem ist der auditive Kanal der Kanal, über den gesunde Menschen sprechen lernen. Und dies beginnt schon im Mutterleib ca. ab der 24. Schwangerschaftswoche². Erstaunlich daran: Es funktioniert prinzipiell so, wie im Hollywoodstreifen mit Antonio Banderas. Das Kind lauscht den Geräuschen im Mutterleib und damit natürlich auch allen Worten, die Mama so von sich gibt. Ein Lernvorgang im Sinne von Sinndeutung ist in dieser Zeit noch nicht möglich, da das Gehirn des Heranwachsenden eine solche Leistung im aktuellen Entwicklungsstadium noch nicht hergibt. Was aber schon funktioniert ist, dass Erkennen einer Sprachmelodie. So haben Forscher herausgefunden, dass Babys tatsächlich in der Melodie ihrer Muttersprache weinen. Einige Sprachtheorien gehen sogar davon aus, dass Sprache über ihre Melodie und nicht über die Vokabeln erkannt wird.

Nach der Geburt lernen wir ganz automatisch, dass Sprache und Zuhören vordergründig unsere Kommunikationskanäle Nummer eins sind. Körpersprache ist in unseren Breitengraden eher unterrepräsentiert. Zumindest, was das bewusste Lernen anbelangt. Also hören wir gespannt zu und setzen das Gehörte in eigene Worte um. Wenn wir bei Mama und Papa mit dem Gelernten eine positive Reaktion ernten können, freuen wir uns und bleiben diesem Gelernten automatisch auf der Spur.

Das Erstaunliche dabei ist: Fast alles, was wir gelernt haben, wissen wir nicht bewusst, machen es aber richtig. Kaum jemand weiß mehr, auch wenn wir uns alle in der Schule durch den Grammatikunterricht gequält haben, was ein Partizip Perfekt ist. Trotzdem können wir es anwenden. Die Meisten zumindest ;) Weil wir es immer wieder gehört haben. Und weil Mama, Papa und unser Umfeld uns beim Sprechen lernen immer wieder liebevoll korrigiert haben. In dieser Zeit hören wir das gesprochene Wort nicht nur, wir probieren es auch aktiv aus. Hören, Sprechen und das aktive Ausprobieren sind dabei fast untrennbar verbunden. Und natürlich auch das Testen der Reaktionen des Umfeldes. Sind die Reaktionen positiv, machen wir weiter. Sind sie negativ, lassen wir es früher oder später.

²<https://www.baby-und-familie.de/print/article/21854>

Lernen ist also immer ein hochkomplexer Vorgang, aus dem kein Kanal herausgeschält werden kann, um diesen zu bevorzugen. Zumindest nicht in der Form der Wahrnehmung. Es macht ja auch nicht viel Sinn, auf ein Stoppschild oder eine rote Ampel nicht so gut zu reagieren, wie auf eine Sirene der Polizei. Wenn wir eine rote Ampel sehen, schmeißen wir alle Anker und wenn wir eine Sirene hören, stehen wir alle mit den Händen an der Hosennaht. Egal ob angeblich visueller oder akustischer Typ.

Trotzdem kommt dem Hören als zeitlich erstem Lernkanal – sehen können wir im Mutterleib ja noch nicht so viel – eine besondere Bedeutung zu, denn es ist, abgesehen vom Fühlen, der erste Kontakt zum Außen. Und wie das halt so ist mit den ersten Malen: die bleiben halt haften ;)

2.2 Der Verstand ist ein Rekorder – Wie der Verstand arbeitet

Über das Lernen und vor allem darüber, wie unser Verstand funktioniert, ranken sich viele Mythen. An einigen mag etwas Wahres dran sein, an anderen eher nicht.

Gehen wir mal davon aus, dass der Verstand wie ein Rekorder funktioniert. Er zeichnet alles auf, was wir so erleben und lernen. Wenn das mal so einfach wäre. So ist es eben nicht. Zugegebenermaßen bin ich auch viele Jahre mit diesem Prinzip hausieren gegangen, bis ich irgendwann mitbekommen habe, dass ja auch noch Gefühle im Spiel sind. Tatsächlich sind Gefühle und Fakten gekoppelt. In der Regel haben wir zu unseren Fakten auch ein Gefühl gespeichert. Mit anderen Worten: Die so gern beschworene reine Sach- oder Faktenebene gibt es in der Form, wie wir sie gern hätten nicht. Zumindest nicht für unser Gehirn. Unser Gehirn merkt sich Fakten nämlich nicht separat. Es verknüpft auch immer ein oder mehrere Gefühle. Gibt es kein Gefühl zum Fakt, dann vergessen wir den Fakt wieder. Das ist auch gut so, denn ansonsten hätten wir mehr Datenmüll in unserem Gehirn gespeichert, als im Fotofeed unseres Smartphones.

Das dem tatsächlich so ist, kann jeder von uns ganz leicht überprüfen. Und zwar an dem Lehrstoff, welchen er aus seiner Schulzeit noch behalten hat. Die Dinge, die wir bis heute noch wissen, sind immer mit Gefühlen verknüpft. Dabei spielt es keine Rolle, ob das Gefühl gut oder schlecht ist, es kommt nur darauf an, dass ein Gefühl mit verknüpft ist. Ich erinnere mich beispielsweise an relativ viele Dinge aus meinem Matheunterricht, obwohl es mein Hassfach war. Aber genau dieser Hass, schlägt die Brücke zu meinen Faktenerinnerungen. An Deutsch und Englisch habe ich sehr gute Erinnerungen, da sie mit vielen Erfolgserlebnissen einhergingen. Geschichte und Erdkunde sind bei mir fast völlig verschwunden. Ich kann mich nur noch sehr schwer an wahnsinnig langweilige Lehrer erinnern, deren Namen ich auch schon vergessen haben ... Gewecktes Interesse ist übrigens auch ein Gefühl, welches sich für das Knüpfen von Erinnerungen ausgezeichnet eignet. Wird Interesse verschüttet, gibt es auch keine Erinnerungen.

Unser Verstand ist eben kein altmodisches Tonbandgerät, auf dem nur eine Faktenspur bespielt und vielleicht noch ein paar weitere Gefühlsspuren bespielt werden. Unser Gehirn knüpft Wissensnetze. Und je größer das Wissensnetz, umso einfacher lassen sich neue Informationen und Gefühle hinzu knüpfen. Ist ein Wissensnetz erst einmal mit einem bestimmten Gefühl verknüpft, ist es nicht ganz so einfach, die Verknüpfungen wieder zu lösen. Haben wir beispielsweise negative Erfahrungen mit etwas gemacht, dann gehört das negative Gefühl so stark zu dieser Erfahrung, dass wir glauben, die Dinge die wir da erfahren haben, sind per se schlecht. Bei mir war das mit Mathematik ziemlich lange so. Ich dachte, ich könnte das alles nicht und habe alles, was nur nach Mathe roch vermieden, wie der Teufel das Weihwasser. Später im Berufsleben hat sich die Mathematik von hinten durch die kalte Küche in mein Leben geschlichen, ohne dass ich es bewusst bemerkt habe. Auf einmal hatte ich Freude daran Excel-Tabellen zu erstellen und Fehler in komplexen Kalkulationen zu finden ... Was war passiert?

Unsere Wissensnetze sind zwar in Teilen extrem fest geknüpft, das heißt aber nicht, dass wir parallel keine neuen Wissens- und Gefühlsnetze anlegen könnten. Je mehr wir dann auf unser neues Netz zugreifen, umso schwächer wird das Alte. Wenn es irgendwann nicht

mehr gebraucht wird, bauen wir es sogar ganz ab. In etwa vergleichbar mit einem breiten Weg im Wald. Wenn er nicht mehr benutzt wird, dann wird er immer schmaler, bis er allmählich komplett verschwindet. So entstehen neue Gewohnheiten. In meinem Fall neue Denkgewohnheiten über Mathematik.

Leider ist es gar nicht so einfach, neue Gewohnheiten anzulegen, denn grundsätzlich hat unser Gehirn kein Interesse daran. Der Grund dafür ist einfach: es kostet Energie. Und Jahrtausende lang war Energie nicht unbegrenzt verfügbar. Den gut gefüllten Kühlschrank gibt es schließlich noch gar nicht so lange. Mangel hat unsere Evolution geprägt und unser Gehirn auf Sparmodus eingerichtet. Kein Wunder, denn dieses Organ benötigt schon im Ruhemodus über 20 % der gesamten Körperenergie. Übrigens bedeutet Ruhemodus für das Gehirn nicht, dass es nicht arbeitet. Im Gegenteil, es arbeitet immer. Daher der hohe Energieverbrauch. Aber es arbeitet eben mal mehr und mal weniger. Ähnlich wie unser Kühlschrank ja auch die ganze Zeit arbeitet, auch wenn das Licht nicht an ist ;)

Da Energie eben Jahrtausende lang nicht unbegrenzt verfügbar war, musste sich auch das Gehirn etwas einfallen lassen, um mit der verfügbaren Energie auszukommen. Und genau hier kommen unsere Gewohnheiten ins Spiel. Gewohnheiten sind der Energiesparmodus unseres Gehirns. Hier brauchen wir nicht lange nachzudenken. Wir funktionieren einfach. Das gilt nicht nur für Verhaltensgewohnheiten. Es schließt Denkgewohnheiten ausdrücklich mit ein. Nobelpreisträger Daniel Kahnemann hat dieses Phänomen in seinem Bestseller „Schnelles Denken – Langsames Denken“³ in zwei Systeme aufgeteilt. In das schnelle System 1, in dem unsere Intuition und unsere Denkgewohnheiten stecken und das faule, energieaufwendige System 2, in dem wir aktive Denkleistungen vollbringen. Das System 1 ist dabei der Energiesparmodus in dem wir die meiste Zeit, ohne es zu ahnen, unterwegs sind. Selbst wenn wir angeregte Diskussionen führen, sind wir in der Regel im System 1 unterwegs.

³Daniel Kahnemann (2016), „Schnelles Denken – Langsames Denken“, Penguin Verlag, München.

Ein schönes Beispiel ist, wenn wir morgens aus dem Haus zur Arbeit gehen. Jeder Mensch würde sofort behaupten: Klar kriege ich meinen Arbeitsweg mit. Und dann passieren so Dinge, dass wir plötzlich am Schreibtisch sitzen und denken „Shit ... Wie bin ich denn hier her gekommen?“ Übrigens gern mit einem kurzen Schockzustand, ob wir nicht doch einen Unfall hatten und Fahrerflucht begangen haben. Zumindest die Autofahrer haben dies alle schon mehr als einmal erlebt. Entspannen Sie sich! Sie sind in guter Gesellschaft. Ihr System 1 hat Sie sicher durch den Verkehr gelotst. Nur weil es automatisch und energiesparend arbeitet, ist es noch lange nicht schlecht!

Mir ist es einmal passiert, dass ich abends mit der Bahn nach Hause gefahren bin, und mein Auto nicht mehr da war. Aufgeregt habe ich meinen Mann angerufen und ihn erstmal zusammengefaltet, dass er mir ruhig hätte Bescheid sagen können, wenn er das Auto abholt. Als mein Mann mir dann ziemlich glaubhaft versicherte, er habe das Auto – übrigens ein Oldtimer – nicht abgeholt, ist mir der kalte Schweiß ausgebrochen. Ich dachte, unser geliebter Oldie wäre geklaut worden. Da sagte mein Mann den alles entscheidenden Satz: „Bist Du sicher, dass Du auf dem richtigen Parkplatz geguckt hast?“ Und ich wäre am liebsten sofort im Boden versunken. An unserem Bahnhof gab es an dem Morgen nämlich wahnsinnige Verspätungen der Bahn. Also bin ich zwei Bahnhöfe weitergefahren und dort eingestiegen. Etwas, was ich sonst nicht mache. Abends hatte ich das natürlich längst vergessen und war im Energiesparmodus meiner üblichen Gewohnheit nach Hause gefolgt. Bis mein langsames System 2 ansprang und mir klar wurde „Moment mal“, hatte mein Mann mich schon ganz entspannt ausgelacht. Vielleicht denken Sie beim nächsten Mal an diese Geschichte, wenn Sie der Meinung sind, sich einer Sache besonders sicher zu sein.

2.3 Wie wir lernen – Das Kompetenzstufenmodell

Auch wenn es uns bei einigen Zeitgenossen manchmal schwerfällt, es zu glauben: Jeder Mensch hat die Fähigkeit, ein Leben lang zu lernen. Der Satz „Was Hänschen nicht lernt, lernt Hans nimmer mehr“ ist obsolet. Darüber

sind sich Wissenschaftler so weit einig. Sie sind sich auch einig darüber, dass Begeisterung das Zünglein an der Waage für gutes Lernen ist. Im Prinzip keine Neuigkeit, denn schon Plutarch ging mit dem Satz hausieren, dass der Geist kein Schiff sei, welches es zu beladen gelte, sondern ein Feuer, welches entfacht werden müsse. Soweit so klar.

Aber wie kommen Ideen und Erfahrungen überhaupt in unseren Kopf? Und was hat das mit Zuhören zu tun? Ganz einfach: Hören können wir hoffentlich von Geburt an. Aber Zuhören eben nicht. Zuhören müssen wir lernen. Lehrern in der Grundschule ist das vollkommen klar, denn hier stehen Zuhörkompetenzen noch auf dem Lehrplan. Ein Curriculum, das uns bis ins Studium begleiten sollte, es leider aber noch nicht tut.

Trotzdem halten sich 96 % der Erwachsenen Umfragen zu Folge⁴ für gute Zuhörer, obwohl sie es tatsächlich nie gelernt haben. Ein klarer Fall von Selbstüberschätzung. Ein Phänomen, welches viel häufiger vorkommt, als wir denken. Und das genauso oft bei uns, wie bei anderen. Ein schönes Beispiel ist das Autofahren. Machen Sie sich einfach mal den Spaß und fragen Sie im Bekanntenkreis, wer sich für einen guten Autofahrer hält. Vermutlich werden Sie nicht viele Menschen finden, die sich für einen totalen Vollhohnk hinterm Steuer halten. Es wird zwar ein paar Menschen geben, die sich zurückhalten, aber als schlechten Autofahrer wird sich von den Fahrern, die regelmäßig fahren, keiner bezeichnen. Und doch treffen wir bei jeder Autofahrt mehrere Vollidioten, die lieber mit der Bahn fahren sollten. Auch hier stimmt doch etwas nicht. Das Ganze ist auf den sogenannten Overconfidence-Effekt oder populärwissenschaftlich den Dunning-Kruger-Effekt zurückzuführen. Kurz erklärt: Wir überschätzen uns. Wir glauben etwas gut zu können, tun es aber nicht in dem Maße, in dem wir es einschätzen.

Dabei gibt es einen Zusammenhang zwischen unserem tatsächlichen Können und unserem Maß an Selbstüberschätzung: In der Regel korrelieren Selbstüberschätzung und Nichtsogutkönnen. Mit anderen Worten: Wir tendieren in den Bereichen, in denen wir weniger Ahnung haben, eher dazu, uns zu überschätzen. Je alltäglicher

⁴<https://www.zeit.de/karriere/2016-02/aktives-zuhoeren-kommunikation-verbesserung>

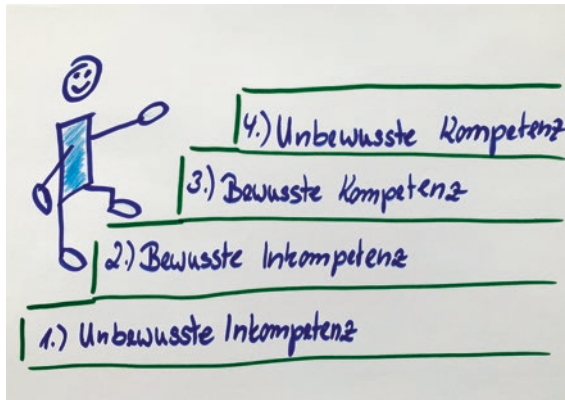


Abb. 2.1 Kompetenzstufenmodell

diese Bereiche sind, umso eher ist dies sogar der Fall.⁵ Wer jetzt ans Zuhören und ans Auto fahren denkt, liegt gar nicht so verkehrt. Denn niemand würde ernsthaft auf die Idee kommen, sich für einen halbwegs passablen Experten in Quantenmechanik zu halten, nur weil er die US-Fernsehserie „The Big Bang Theory“ regelmäßig schaut. Wer jetzt meint, der Vergleich wäre unangemessen, ist vermutlich auf der Kompetenzstufenskala noch nicht ganz oben.

Die Kompetenzstufenskala gehört zum Kompetenzstufenmodell, das sehr gut die vier Phasen des Lernens erklärt und warum wir so vielen Fehleinschätzungen aufsitzen. Das Modell wurde vom kanadischen Psychologen der Stanford University, Albert Bandura unter anderem in seinem Werk „Lernen am Modell“ vorgestellt⁶. Dabei stellten die Fachleute vier einfache Stufen vor, die wir im Laufe des Kompetenzerwerbes durchlaufen (siehe Abb. 2.1).

1. Stufe: Die unbewusste Inkompetenz

In dieser Stufe sind wir inkompetent. Wissen es aber nicht und können die eigene Inkompetenz nicht beurteilen.

⁵David G. Myers: *Psychologie*. Springer, 2005, ISBN 3-540-21358-9, S. 438 f.

⁶Bandura, Albert (1976), *Lernen am Modell*, Klett, 1. Aufl. (Stuttgart).

2. Stufe: Die bewusste Inkompetenz

In dieser Stufe sind wir zwar noch inkompetent, können es aber bereits beurteilen. Uns wird bewusst, dass wir etwas nicht können.

3. Stufe: Die bewusste Kompetenz

Hier können wir etwas und sind uns darüber bewusst. Teilweise müssen wir Handlungen bzw. Vorgänge noch bewusst durchführen.

4. Stufe: Die unbewusste Kompetenz

Alles funktioniert in dieser Stufe bereits automatisch. Wir müssen nicht mehr darüber nachdenken.

Ein schönes Beispiel ist auch hier wieder das Autofahren. Als Kind und auch noch als Jugendlicher ist uns nicht klar, was es heißt Auto zu fahren. Wir denken „So schwer kann das ja nicht sein.“ Wir sind unbewusst inkompetent. Bis wir dann unsere ersten Fahrstunden hatten und das Auto mehrfach abgewürgt haben. In diesem Moment wird uns klar, dass wir inkompetent sind. So rutschen wir auf der Skala eine Stufe höher auf die „Bewusste Inkompetenz“. Auf dieser Stufe können wir entscheiden, ob wir weitermachen, oder nicht. Dann üben wir, beim Beispiel des Autofahrens, in der Fahrschule bis zur Führerscheinprüfung. In der Regel müssen wir noch über die Hand- und Fußgriffe nachdenken. Dies ist die Stufe der bewussten Kompetenz. Die Abläufe sind noch nicht automatisiert. Nach der Führerscheinprüfung fahren wir so oft, bis alle Hand- und Fußgriffe perfekt funktionieren. In dem Moment denken wir nicht mehr darüber nach und wir haben die unbewusste Kompetenz erreicht.

Erstaunlicherweise rutschen wir in diesem Moment auf einer anderen Ebene wieder in die unbewusste Inkompetenz. Wir können zwar super intuitiv Auto fahren, erklären können wir es deshalb aber noch lange nicht. In meinen Seminaren geht bei dieser These oft ein Raunen durch den Raum, denn das glaubt natürlich erst einmal niemand. Wenn ich dann die Frage stelle, was man als erstes tut, um ein Auto zu starten, kommen in der Regel die verschiedensten Antworten. Wäre es so

einfach, müsste immer die gleiche Antwort kommen und zwar wie aus der Pistole geschossen. Das ist aber nicht so.

Natürlich ist es mit ein wenig Nachdenken machbar den Vorgang zu erklären, aber Können und Lehren sind zwei völlig unterschiedliche Paar Schuhe. Auch hier schlägt der Effekt der Selbstüberschätzung immer wieder zu. Sollte dies auch bei Ihnen der Fall gewesen sein: trösten Sie sich, Sie sind in bester Gesellschaft.

Die Wissenschaftler David Dunning und Justin Kruger haben diesen „Effekt“ 1999 in einer ihrer Publikationen⁷ veröffentlicht und werden seitdem im populärwissenschaftlichen Bereich immer wieder zitiert. Die Beiden fanden heraus, dass Unwissenheit bei Textverständnis, beim Schach und beim Autofahren zu mehr Selbstvertrauen führt. Mit anderen Worten „Unwissenheit macht selbstsicher“. Noch schlimmer: Inkompetenz geht häufig nicht nur mit Selbstüberschätzung einher, sondern auch mit der Fehleinschätzung kompetenter Menschen.⁸ Ein Umstand, den sich übrigens viele TV-Formate zunutze machen. Deutschland sucht den Superstar und andere Talentshows leben häufig davon, offensichtlich untalentierte, inkompetente Menschen vorzuführen. Bei Deutschland sucht den Superstar fragen sich Tausende vor den Bildschirmen immer wieder „Hört der das denn nicht?“ Oder „Merkt die nicht, dass sie keine Ahnung hat?“ Vor dem Hintergrund des Dunning-Kruger-Effektes können solche Fragen wohl ziemlich klar mit „Nein“ beantwortet werden.

Spannen wir jetzt den Bogen zum Zuhören, fallen uns mit Sicherheit ziemlich schnell Kollegen, Freunde und Bekannte ein, die sich zwar für gute Zuhörer halten, es aber aus unserer Warte heraus betrachtet nicht sind. Die Frage ist: Wie steht es mit uns selbst? Sind wir überhaupt in der Lage eine sogenannte gesunde Selbsteinschätzung vorzunehmen? Vor dem Hintergrund des Kompetenzstufenmodells kann das jeder für sich ja noch einmal prüfen. Es kommt einfach darauf an,

⁷Justin Kruger, David Dunning: Unskilled and unaware of it. How difficulties in recognizing one's own incompetence lead to inflated self-assessments. In: Journal of Personality and Social Psychology. Band 77, Nr. 6, 1999, S. 1121–1134.

⁸<https://www.wiwo.de/erfolg/beruf/selbstueberschaetzung-so-verstehen-sie-die-inkompetenz-ihrer-kollegen/20929226.html>

auf welcher Kompetenzstufe man gerade unterwegs ist. Ganz ehrlich: Ich befinde mich aktuell irgendwo zwischen bewusster Inkompetenz und bewusster Kompetenz. Mir fällt zwar immer wieder auf, dass die meisten Menschen nicht in der Lage sind, dem Bericht eines anderen Menschen tatsächlich bis zum Ende zu folgen, das bedeutet aber noch lange nicht, dass ich es bin. Der erste Schritt ist eben, sich erst einmal dessen bewusst zu werden, wer wo auf den Kompetenzstufen unterwegs ist und dann dürfen wir getrost von anderen auf uns selber schließen.

2.4 Erkennen & Bewerten – Warum wir nur verstehen, was wir schon kennen

„People don't know what they like, but they like what they know.“
Verfasser unbekannt

Es ist tatsächlich so, dass wir Unbekanntem erst einmal skeptisch gegenüberstehen. Evolutionsbiologisch macht das auch Sinn. Wer fröhlich jeden Säbelzähntiger streicheln und jeden Fliegenpilz probieren wollte, hat es mit fast 100 %iger Wahrscheinlichkeit nicht lange gemacht. Wir stammen also nicht von den mutigen Steinzeit-Hippies sondern von den feigen Steinzeitskeptikern ab. Was hat das aber nun mit dem Zuhören zu tun? Vieles! Lassen Sie mir dieses Kapitel, um einen Zusammenhang zwischen dem Zuhören bzw. der Unfähigkeit zuzuhören herzustellen.

Jeder Mensch ist der Meinung, dass es nur einen richtigen Weg zu einem bestimmten Ziel gibt. Mit anderen Worten: Es gibt eine richtige und viele weniger richtige Meinungen. Seine Meinung bildet sich der Mensch aus seiner Erfahrung. Soweit noch ziemlich einfach. Er schaut sich an, wie haben es denn andere gemacht, welche Möglichkeiten gibt es und welche Probleme könnten auftreten. Aus diesem Konglomerat extrahiert er eine Lösung und meint dann, dass wäre der Weisheit letzter Schluss. Das ist falsch! Denn dabei handelt es sich nur um eine Möglichkeit von vielen. Aber wir sind nur selten in der Lage dies auch zu erkennen. Und unsere Meinung ist einer der Hauptgründe, warum

wir nicht richtig zuhören. Denn wir hören in der Regel tatsächlich nicht zu, um unsere Meinung auf den Prüfstand zu stellen, sondern um sie bestätigt zu bekommen. Ein Dilemma. Um den Holzweg, auf dem wir uns in der Regel befinden vollständig erkennen zu können, gehen wir zunächst einmal ganz an den Anfang einer Meinung bzw. einer Entscheidungsfindung. Dorthin, wo alles beginnt: zur Wahrnehmung.

Alles, was wir in unserem Kopf so drin haben, ist zu irgendeinem Zeitpunkt über die fünf Sinne dort hineingekommen. Wir erleben unsere Welt ausschließlich über unsere Sinne: Sehen, Hören, Riechen, Schmecken und Fühlen. Und genau aus diesen Sinneserlebnissen entstehen die Bilder und Erinnerungen in unserem Kopf. Soweit so klar. Leider sind Ereignis und Erlebnis noch lange nicht dasselbe. Denn was wir erleben, bestimmt nur zu einem kleinen Teil das Ereignis im Außen. Ein Beispiel: Ein Fußballspiel geht 1:0 aus. Das ist das Ereignis. Wie Sie es erleben, kommt darauf an, mit welcher Mannschaft Sie mitfiebern. Fiebern Sie mit keiner Mannschaft mit, ist es wieder anders und wenn Sie sich überhaupt nicht für Fußball interessieren erst recht ... Noch einen Schritt weiter bedeutet das, dass wir uns nicht über die Ereignisse austauschen, sondern über unsere Erlebnisse. Im Prinzip ist es tatsächlich wie der berühmte Äpfel/Birnen-Vergleich, da wir uns von Anfang an nicht auf der gleichen Basis austauschen. Wir verwechseln Erlebnis mit Ereignis. Klingt komisch?

Hier noch ein Beispiel. Über Ihre Sinne gelangen folgende Informationen in Ihren Verstand: Sie sehen vor sich ein rundes Objekt. Es ist so groß, dass Sie es nicht bzw. nur schwer mit einer Hand aufnehmen und halten können. Aber es ist so leicht, dass Sie das Gewicht mit einer Hand halten könnten. Das Objekt ist rot und hat eine leicht klebrige Oberfläche. Es hat keinen Geruch, der in der Natur vorkommt. Wenn Sie es mit beiden Händen zusammendrücken, dann gibt es ganz leicht nach. Mit einem kleinen Stupser setzt es sich in Bewegung und rollt. Es lässt sich aber auch ganz leicht wieder stoppen. Na, haben Sie es erkannt? Genau, es ist ein roter Gummiball.

Über unsere Sinne bekommt unser Verstand jede Menge Informationen, diese werden von ihm dann zusammengesetzt. Dies ist der Prozess: Identifizieren und einordnen. Es geht aber noch weiter, denn es folgt ein weiterer Prozess: Erkennen und bewerten. Dieser

Prozess entscheidet, was wir persönlich mit der Situation oder – wie bei unserem roten Gummiball – mit dem Objekt anfangen. Unser kleiner Nachbarsjunge nimmt den Ball Vollspann und zimmert ihn direkt rüber in seinen Garten. Mein Sohn schaut das Ding an und geht dran vorbei. Zwei vollkommen unterschiedliche Reaktionen auf ein und dasselbe Objekt. Warum fängt der eine an mit dem Ball zu spielen und der andere würdigt ihn keines Blickes? Weil unsere Reaktionen immer etwas mit unseren Erfahrungen zu tun haben. Der eine hat gute Erfahrungen mit dem Ballspiel, der andere nicht. Und so laufen unsere Reaktionen nicht nur bei einem einfachen, roten Gummiball ab. Genauso verhält es sich auch in komplexen Situationen. Genauso bilden wir auch unsere Meinung: vor dem Hintergrund unserer individuellen Erfahrungen. Natürlich machen wir das nicht einfach aus dem luftleeren Raum heraus. Wir sind ja schließlich extrem differenziert. Wir sind gebildet und wir bilden uns ständig weiter. Außerdem sind wir natürlich offen für andere Meinungen und hören uns diese auch immer an, um unsere eigene Meinung auf den Prüfstand zu stellen. Oder? Eben nicht.

Das dem nicht so ist, kann jeder für sich ganz leicht überprüfen. Und zwar anhand seiner politischen Meinung. Beispielsweise am Thema „bedingungsloses Grundeinkommen“ oder dem Dieselfahrverbot. Dazu hat jeder eine Meinung. Und das zu recht. Die Aufgabe: sich für die gegenteilige Meinung zu öffnen. Sie nicht nur anzuhören, sondern auch den dazugehörigen Argumenten auf den Grund zu gehen. Genauso, als wäre es die eigene Meinung. Studien, die die gegenteilige Meinung unterstützen, zu lesen und in dieser Richtung weiter zu forschen ... Das ist Offenheit. Dabei wird ganz schnell deutlich: Wir sind nicht offen. Im Gegenteil!

Eine starke eigene Meinung verhindert offenes Zuhören. Eine starke eigene Idee ebenso. Als Führungskraft muss mir das unbedingt klar sein, denn es geht gerade bei Führungsthemen nicht um die eigene Meinung. Ihre Lösung bzw. Ihre Meinung ist nicht in jeder Situation immer die Beste und vor allem nicht die einzig Richtige. Jede Meinung hat ihre Berechtigung und will zunächst einmal anerkannt und gewürdigt werden. Wer es schafft, sich das immer wieder klar zu machen, hat einen großen Schritt zur echten Offenheit getan. Und echte Offenheit ist für eine gute Führungskraft unerlässlich.

2.5 Was wir vom Verhören lernen können – Wie Missverständnisse entstehen

Wie oft haben Sie sich schon verhört und sind auf dieser Basis von ganz falschen Voraussetzungen ausgegangen? Nie? Das stimmt mit ziemlicher Wahrscheinlichkeit nicht. Das liegt daran, dass wir manche Dinge nicht verstehen können, weil wir in unserem Gehirn entweder keine Repräsentationen, also nichts Bekanntes, gespeichert haben, oder weil unser Gehirn sehr schnell eine Verknüpfung mit Bekanntem bildet, was leider mit der eigentlichen Botschaft nichts zu tun hat. Im Grunde ist es völlig natürlich sich häufig zu verhören. In der Regel merken wir es nur nicht. Wenn wir es merken, dann sind wir meistens überzeugt, dass der andere unrecht hat, oder es bleibt ein komisches Gefühl, von „das kann nicht sein“ zurück.

In seltenen Fällen können wir es aber auch mit Humor nehmen. Ein sehr schönes Beispiel dafür ist „Agathe Bauer“. Machen Sie sich einfach einmal den Spaß und googeln Sie die Dame. Sie werden auf witzige Verhörer in Songs stoßen. Agathe Bauer ist nämlich keine Frau, sondern der Popsong der Gruppe Snap „I got the power“ aus den 90ern. Unzählige solcher Verhörer sind im Internet sehr witzig zusammengeschnitten. Damit kann man schon mal einen Abend verbringen.

Aber wie entstehen solche Verhörer? Ein Beispiel: Können Sie sich noch daran erinnern, wie Sie als Kind englischsprachige oder überhaupt fremdsprachige Musik gehört haben? Und wissen Sie auch noch, wie es war, wenn Sie Musik gut fanden? Irgendwann konnten Sie die Songs mitsingen, obwohl Sie der Sprache noch nicht mächtig waren. Natürlich bilden wir uns zunächst ein, dass wir die Worte richtig aussprechen und ein verständliches Liedchen trällern, obwohl wir keine Ahnung haben, worum es geht. Später, wenn wir der Sprache dann mächtig sind, korrigieren wir den Liedtext heimlich still und leise in unserem Kopf. Aber im Grunde ist uns klar, dass wir anfangs doch eher eine neue Sprache erfunden haben, als nur annähernd den tatsächlichen Text zu treffen. Mir ging es mit dem Hit der Gruppe „Baccara“ „Yes Sir, I can boogie“ aus den 70ern so. Teile des Textes sind übrigens immer noch Kauderwelsch, weil ich den richtigen Text bisher nicht entschlüsseln konnte und zu faul war, den richtigen Text

einmal zu googeln. Unwissenschaftliche Stichproben im Freundes- und Bekanntenkreis haben ergeben, dass es allen so geht. Die Recherche bei einem Glas Wein hat uns übrigens sehr lustige Abende beschert. Es lohnt sich schon deshalb, sich über die eigenen Verhörer auszutauschen.

Über dieses Phänomen hat Axel Hacke, wie Eingangs schon erwähnt ein ganzes Buch verfasst: „Der weiße Neger Wumbaba“⁹. Nicht nur Udo Jürgens „Griechischer Wein“ gab den Lesern von Hackes Kolumne, aus denen das Buch entstanden ist, Anlass, bestehende Texte komplett umzuinterpretieren. So entstand auch der Buchtitel. Ein klassischer Verhörer einer Textzeile aus dem bekannten deutschen Abendlied „Der Mond ist aufgegangen“. Auch ein Beispiel, welches meinen Seminarteilnehmern immer wieder sehr viel Freude bereitet. Der Originaltext von Matthias Claudius lautet:

Der Mond ist aufgegangen,
Die goldnen Sternlein prangen
Am Himmel hell und klar;
Der Wald steht schwarz und schweiget,
Und aus den Wiesen steigt
Der weiße Nebel wunderbar.

Der Einsender des entsprechenden Beitrages zu Hackes Kolumne hörte ein ums andere Mal:

Und aus den Wiesen steigt
Der weiße Neger Wumbaba ...

Abgesehen davon, dass es ziemlich lustig ist, ist es aber nicht weiter erstaunlich. Wer auf seiner Hirnfestplatte nicht viel lyrisches oder Naturschauspiel ähnliches Vergleichsmaterial liegen hat, ist auf andere Erfahrungen angewiesen.

Was lernen wir aber jetzt daraus für das Zuhören an sich? Unser Gehirn ist ein Klugscheißer. Bitte verzeihen Sie die harte Formulierung,

⁹Hacke, Axel (2004); „Der weiße Neger Wumbaba“, Verlag Antje Kunstmann; Auflage: 10., Aufl.

aber es ist tatsächlich so. Wenn es der Meinung ist, etwas zu erkennen, dann haut es die Idee sofort als Tatsache raus. Vor diesem Hintergrund macht der Spruch „Glaube nicht alles, was Du denkst“ durchaus Sinn. Die Kunst ist, dass was wir richtig verstehen, von dem zu unterscheiden, was unser Gehirn irgendwie zusammenkombiniert hat. Auch das muss übrigens nicht immer falsch sein. Trotzdem ist eine gesunde Skepsis gegenüber den eigenen Ideen und Gedanken nicht verkehrt.

Grundsätzlich ist es eine gute Sache, dass unser Verstand versucht sich aus Informationen, die er noch nicht kennt, einen Reim zu machen. Er kombiniert und rechnet hoch. Sinn macht das beispielsweise, wenn wir uns einmal an einer Kerze verbrannt haben, oder nur gesehen haben, wie sich jemand verbrannt hat. Unser Verstand kombiniert und rechnet hoch, sodass wir uns nicht erst in ein Lagerfeuer setzen müssen, um zu wissen, dass das mit ziemlicher Sicherheit nicht gut ausgeht. Super Funktion! Allerdings funktioniert unser Verstand auch so, wenn wir Dinge beurteilen sollen, von denen wir eigentlich keine Ahnung haben. Er gaukelt uns Sicherheit vor, spendiert uns eine Lösung und wir übernehmen diese allzu oft ungefiltert. Im Berufs- wie im Privatleben auch mal mit fatalen Auswirkungen.

So entsteht übrigens sehr oft Ungeduld beim Zuhören. Wir glauben, wir wüssten schon, wie der nächste und der übernächste Satz zu Ende geht. Wir glauben, wir wüssten genau, worauf der Andere hinaus will und unterbrechen unser Gegenüber. Abgesehen davon, dass so ein Verhalten der Tod jeder Wertschätzung ist, können wir uns auch ganz locker irren, auch wenn wir uns noch so sicher sind. Beim Zuhören gilt daher die Devise: Hören Sie IMMER mit voller Aufmerksamkeit bis zum Ende zu. Lassen Sie sich von ihrem Gehirn nicht auf eine ggf. falsche Fährte locken. Selbst wenn ihr Hirn Recht hatte, waren Sie zumindest nicht der Unsympath, der niemanden aussprechen lässt. Oder sind Sie gern unsympathisch? Ich lehn mich mal aus dem Fenster und behaupte, dass das sicher nicht so ist. Wenn Sie also sympathisch sein wollen, hören Sie bis zum Ende zu. Der Witz ist: Sie biedern sich damit nicht an, buhlen also nicht um Sympathiepunkte und steigen automatisch auf der Beliebtheitsskala. Wertschätzung und Anerkennung sind eben ganz eng ans aufmerksame Zuhören gekoppelt. Und wer Wertschätzung und Anerkennung verteilt, ist sympathisch und bekommt auch mehr Leistungsbereitschaft.

2.6 Das Reiz-Reaktions-Prinzip – Warum wir nicht Herr über unsere Gedanken sind

Es ist nicht so ganz einfach, die eigenen Gedanken abzustellen und einfach mal zuzuhören. Dem einen gelingt dies besser, dem anderen weniger gut. Es ist schon schwierig genug, in ruhigen Momenten die eigenen Gedanken zu beruhigen. Beim Zuhören ist dies ungleich schwerer, da unser Verstand nicht nur von innen immer wieder Anmerkungen hat, von außen bekommt er auch immer noch Stichworte zugeworfen auf die er sich stürzen kann. Und schon geht die wilde Fahrt im eigenen Kopf los. Das können wir sogar beim Lesen dieses Buches einmal testen. Vor dem Test noch ein Beispiel: Wir alle kennen den Effekt, wenn wir beispielsweise einen Krimi lesen und auf einmal ist einer der Protagonisten tot und wir haben gar nicht mitgekriegt, wie es passiert ist. Wir müssen ein paar Seiten zurück blättern. Wir waren mit den Gedanken woanders. Irgendein Wort in einem Satz den wir gelesen haben, hat uns abgelenkt und unseren Verstand auf der Gedankenautobahn eine falsche Ausfahrt nehmen lassen.

Hier der Test für dieses Buch: Achten Sie einmal darauf, was passiert, wenn ich eine These formuliere, mit der Sie so direkt oder auch indirekt nicht einverstanden sind. Das wird vermutlich zwischendurch einmal passieren. Beobachten Sie sich einmal dabei, ob Sie einfach so weiterlesen und meinen Gedanken folgen können, oder ob Ihr Verstand abbiegt und anfängt Argumente gegen meine These und für ihre eigene zu suchen. Prüfen Sie einmal, wie Sie sich dabei fühlen und was dabei mit Ihrer Konzentration geschieht. Sachbücher eignen sich prima, um die eigenen Unvoreingenommenheit zu testen und zu trainieren. Und das Gute daran: der Autor wird es Ihnen nicht übelnehmen. Versprochen ;)

Bei diesem einfachen Thesen-Test, überprüfen Sie im Grunde ihr eigenes Reiz-Reaktions-Verhalten. Das Prinzip nach dem wir funktionieren ist ganz einfach: Auf einen bestimmten Reiz von außen, folgt eine ganz bestimmte Reaktion. In der Regel ist diese gelernt und über Jahre hinweg automatisiert. In Sekundenbruchteilen sucht unser Gehirn die passende Reaktion auf den im Außen erlebten Reiz. Bewusst

ist uns das nicht. Es ist ein Automatismus der vor allem dazu dient, Energie zu sparen. (vgl. Abschn. 3.1) Aber der Reihe nach.

Das wir auf plötzlich auftretende, Angst einflößende Reize von außen automatisch mit einem ordentlichen Schreck reagieren, ist hinlänglich bekannt. Diesen Schreck können wir nicht verhindern. Er ist in unserem Verhaltensrepertoire genetisch verankert, um unser Überleben zu sichern. Dabei handelt es sich um ein Reiz-Reaktionsmuster, welches uns in die Wiege gelegt wurde. Im Prinzip ein instinktives Verhalten, welches zum Überleben unerlässlich ist. Im Vergleich zum instinktiven Verhalten sind alle anderen Reiz-Reaktionsmuster erlernt.

Das heißt unsere Meinungen und unsere Art auf bestimmte Dinge zu reagieren, haben wir gelernt und abgespeichert. Auch bei der Art, wie wir auf Dinge reagieren, z. B. mit Ungeduld, handelt es sich um Reiz-Reaktions-Muster. Wenn mein Mann sich beispielsweise einen Plan zurechtgelegt hat, wie er das Auto für den Urlaub packen will und ich ihn frage, ob er an die Fahrräder gedacht, dann reagiert er grundsätzlich mit Ungeduld und Ablehnung, wenn er nicht an die Fahrräder gedacht hat. Früher sind solche Situationen gern eskaliert, bis ich verstanden habe, dass ich durch meine Frage ein Reiz-Reaktions-Muster in Gang gesetzt habe. Reagiere ich nicht mit meinem gewohnten Reiz-Reaktions-Muster, beginnt er von sich aus nach einer Lösung zu suchen.

Der erste Teil meines Beispiels aus dem Ehealltag läuft im System 1 unseres Verstandes ab. Jetzt kommt wieder Daniel Kahnemann ins Spiel. Wir erinnern uns: Das System 1 ist das schnelle, automatische, immer aktive, emotionale, stereotypisierende, unbewusste System. System 2 war das langsame, anstrengende selten aktive, logische, berechnende und bewusste System, welches ich im zuvor genannten Beispiel erst relativ spät eingesetzt habe und es, je nach Situation auch immer noch nicht an den Start kriege. Eine Faustregel, um sich zu merken, wann wir in welchem System unterwegs sind, ist: Kommt die Reaktion ohne lange über sie nachzudenken, kommt sie aus dem System 1. Der größte Teil unserer Meinungen und Vorurteile ist hier zu Hause.

Was hat das aber nun direkt mit dem Zuhören zu tun. Ganz einfach: System 1 ist immer aktiv. Ob wir wollen oder nicht. Das ist auch gut so,

sonst würden wir in unserer schnellen Welt gar nicht funktionieren. Wir wären vermutlich nicht einmal in der Lage über die Straße zu gehen. Aber wir funktionieren ganz wunderbar in dieser Welt und sind in der Regel auch in der Lage einfach über die Straße zu gehen. Also macht das System 1 einen prima Job. Und genau das ist das Problem beim Zuhören. Beim Zuhören springt nämlich nicht automatisch System 2 an. Frei nach dem Motto: „Oh, jetzt wird es wichtig. Jetzt kommen menschliche Interaktionen. Da ist es von Vorteil, voll auf der Höhe zu sein.“ Nein, so funktionieren die beiden Systeme leider nicht. Wir bleiben auch beim Zuhören automatisch im System 1 und haben damit unser gesamtes Denkfehler-Repertoire im Gepäck.

Haben wir uns beispielsweise einmal eine Meinung über eine Person gebildet, dann sorgt unser Denksystem 1 dafür, dass diese Meinung immer so bleibt. Menschen ändern sich. Meinungen eher selten. So entsteht das, im Grunde lustige Phänomen, dass wir uns über die Jahre hinweg natürlich verändern, aber die Menschen um uns herum nicht. Das ist natürlich eine Illusion. Alle Menschen ändern sich. Die einen mehr, die anderen weniger. Aber es ist sicher, dass sie sich ändern. Eben genau wie wir selbst auch. Wir machen uns nur nicht die Mühe dies auch zu sehen. Dazu müssten wir ganz bewusst System 2 anschalten und einmal genau analysieren, was alles anders an dem Menschen ist. Nach meiner Erfahrung machen das die wenigsten. In Firmen, in denen wenig Fluktuation herrscht, oft ein Problem. Da alle Mitarbeiter bereits bestimmte Ideen und Eigenschaften zugewiesen bekommen haben, werden neue Ideen oft nicht gehört und Veränderungen der Personen nicht gesehen. Noch schlimmer: Menschen neigen dazu, Erwartungen die an sie gestellt werden unbewusst zu erfüllen. Somit gesellt sich noch die sich selbst erfüllende Prophezeiung hinzu. Ein Teufelskreis, aus dem wir nur rauskommen, in dem wir immer wieder aus unserem System 1 bewusst rausgehen und unser System 2 anschalten.

Natürlich können wir auch mal beiläufig zuhören, keine Frage. Wenn es aber wichtig ist, wenn es um etwas geht, dann sollten wir uns klarmachen, dass wir zunächst im System 1 Modus unterwegs sind. Zwischen Reiz und Reaktion Bewusstsein zu schalten, ist die

große Kunst. Eben nicht einfach auf den eigenen Meinungszug aufzuspringen und mit ihm durch den Garten der eigenen Vorurteile und Denkfehler zu rauschen. Dazu ist es wichtig, sich immer wieder klar zu machen, dass wir eben Reiz-Reaktions-Maschinen sind. Wer das schafft, der schafft Bewusstsein. Und das ist der erste Schritt zu wirklichem Zuhören.



3

Vom Tod des Zuhörens ...

3.1 Reden ist geil. Zuhören eher nicht ...

Stellen Sie sich die folgende Situation vor: Ein Meetingraum in der Vorstandsetage, großer ovaler Kirschbaumholztisch, neun Führungskräfte inklusive einem Vorstandsmitglied sind anwesend. Es ist drei Jahre nach der Lehmannpleite und jedem im Raum ist klar: davon erholt sich die Finanzwelt und vor allem das betroffene Unternehmen nicht mehr. Es sind Lösungen und Ideen gefragt. Verschiedene Ideen werden vorgetragen. Unter anderem durfte auch ich meine Ideen zum Besten geben, allerdings wurde mir so gut wie gar keine Beachtung geschenkt. Ich saß nämlich zum ersten Mal mit am Tisch. Dass außer mir nur Männer im Raum saßen, ist ein häufig überbewertetes Genderthema, auf das sich mit Vorliebe zuerst gestürzt wird. Auch die Rangordnung kann hier getrost außer Acht gelassen werden, denn diese war auch bereits ausgefochten und so schlecht war meine Position gar nicht. Aber warum wurde mir nicht zugehört?

Selbstverständlich gibt es verschiedene Antworten auf diese Frage. Eine wird meines Erachtens aber so gut wie nie beleuchtet, nämlich wann hat unser Gehirn eigentlich Lust wem zuzuhören? Ja genau, denn unser

Gehirn hat Zuhörpräferenzen, die uns überhaupt nicht klar sind! Unser Gehirn schaut sehr genau hin (ja, ich weiß, es kann nicht gucken), wer zur Ingroup gehört und wer nicht. Wer jetzt sofort mit der Antwort „Frau“ und „neu am Tisch“ kommt, springt wieder zu kurz, denn einigen Männern am Tisch wurde auch nicht zugehört, obwohl sie gute Argumente hatten. Aber diese Herren gehörten eben auch nicht zur „Ingroup“ des Vorstandes ...

Es ist noch gar nicht sooo lange her, da ging die Wissenschaft davon aus, dass Sprache im Gehirn ähnlich wie Mathematik verarbeitet wird. Und tatsächlich gibt es auch so etwas wie ein Sprachzentrum im Gehirn, welches bei den meisten Menschen – ja, nicht zwingend bei allen – in der linken Gehirnhälfte sitzt. Aber so ganz genau wissen wir tatsächlich nicht wie es funktioniert, denn es leuchtet, wenn wir sprechen UND wenn wir zuhören. Allerdings leuchten auch noch andere Bereiche. Und hier wird es kompliziert, denn unsere Gehirne reagieren völlig unterschiedlich, je nachdem wer uns etwas erzählt. Forscher um die Marburger Wissenschaftlerin Bornkessel-Schlesewsky fanden heraus, dass die Gehirne ihrer Probanden freundlicher reagierten, wenn das Gehörte ihrem eigenen Dialekt entsprach, denn die entsprechenden Hirnregionen begannen zu leuchten. Die Forscher setzten sogar noch einen drauf: Wenn der Sprecher vermeintlich aus einer vertrauten Gruppe kam – was den Zuhörern suggeriert wurde – war die Hirnreaktion eine völlig andere als bei einem Sprecher, der nicht zu einer vertrauten Gruppe gehörte, selbst wenn die Aussage die Gleiche war¹ ... Damit ist klar: Sprache funktioniert nicht wie Mathematik und wir haben auch keinen Sprachtaschenrechner im Kopf ...

Das könnte einer der Gründe sein, warum mir und einigen meiner männlichen Kollegen bei dem zuvor beschriebenen Krisenmeeting nicht zugehört wurde. Wir gehörten nicht zur Ingroup und damit hatte das Gehirn unseres Vorstandes per se schon mal weniger Interesse an dem, was wir zu sagen hatten. In diesem Fall war das tatsächlich sehr blöd, denn die Vorschläge der Ingroup waren nicht erfolgreich und hatten

¹<https://www.op-marburg.de/Themen/Specials/Forschung-Marburg/Das-Gehirn-entscheidet-wie-wir-zuhoeren>

das Ende dieses Vorstandes und im Nachgang sogar des ganzen Unternehmens zur Folge. Hätte dieser Mann die Funktionsweisen seines Gehirns etwas besser durchschaut, wäre er vielleicht noch Vorstand ... Wer weiß?

Es geht hier nicht darum, zu erklären, wie man es in die Ingroup schafft, das würde genug Stoff für ein komplett eigenes Buch hergeben. Es geht darum zu zeigen, dass wir wichtige Informationen schlicht verpassen, wenn wir keine geübten Zuhörer sind. Im Falle des Vorstands in unserem Beispiel ging es letztendlich sogar um seine berufliche Existenz. Das war ihm selbstverständlich bewusst. Was ihm aber nicht bewusst war, dass sein Gehirn auf Autopilot unterwegs war und ihm dadurch neue Ideen durch die Lappen gegangen sind. Ob meine Ideen und die meiner Kollegen das Ruder tatsächlich hätten rumreißen können, können wir im Nachhinein nicht sagen. Was wir aber mit Bestimmtheit sagen können, ist, dass wenn wir auf der Suche nach neuen Ideen und Strategien sind, wir uns bewusstmachen müssen, wer unsere Ingroup ist und das wir grundsätzlich dazu tendieren eben dieser Gruppe besser oder sogar ausschließlich zuzuhören. Die Krux an der Ingroup ist auch, dass wir mit den Ideen dieser Gruppe meistens in die jetzt zu lösende Problemsituation gekommen sind. Das bedeutet nicht, dass diese Gruppe keine Lösungsideen entwickeln kann, es ist oft aber wahrscheinlicher, dass Außenstehende die Probleme viel besser erkennen und analysieren können, als die Personen, die mitten drin hocken.

Abgesehen davon, dass wir dazu tendieren nur bestimmten Menschen unser Ohr zu leihen, hören wir grundsätzlich nicht gern zu. Zumindest findet unser Gehirn zuhören nicht so schick wie sprechen. Kein Wunder, denn was in unseren Gehirnen abgeht, wenn wir sprechen, ist schon bemerkenswert. Das haben Forscher in Harvard herausgefunden.² Sie haben Testpersonen in einen Positronenemissionstomografen – einen PET Scanner – gesteckt und fröhlich vor sich hin sprechen lassen. Dabei haben sie festgestellt, dass im limbischen System, unserem Gefühlszentrum, die gleichen Bereiche leuchten wie beim Sex oder wenn

²https://www.researchgate.net/publication/224919007_Disclosing_information_about_the_self_is_intrinsically_rewarding

jemand Heroin genommen hat. Und wenn wir ehrlich sind, hatten wir das doch schon geahnt. Wir wissen alle, wie gut es sich anfühlt, eine spannende Geschichte oder eine richtig tolle Idee zum Besten zu geben. Kein Wunder, wir haben ja gerade einen Hirnorgasmus. Wer jetzt denkt, dass er aber gar nicht so gern vor anderen Menschen spricht: diese Situation ist nicht gemeint. Es sind die Sprechsituationen gemeint, in denen wir uns normal bzw. wohl fühlen. Und davon gibt es, außerhalb von Präsentationssituationen ja mehr als genug.

Diese Form der Sprech- und Aufmerksamkeitsverliebtheit scheint uns in die Wiege gelegt. Schon mit ca. neun Monaten beginnen Kinder die Aufmerksamkeit anderer auf sich zu ziehen und auf etwas zu lenken, was ihnen aufgefallen ist. Warum wir das tun, wissen Forscher noch nicht so genau. Aktuell geht man davon aus, dass dieses Verhalten einen evolutionären Vorteil bot. Wenn also Wilma Feuerstein Betty Geröllheimer gezeigt hat, welche Pflanzen besonders gut schmeckten, dann war das ein Überlebensvorteil. Oder wenn Betty Wilma vor einer giftigen Schlange gewarnt hat, war das auch von Vorteil. Grundsätzlich haben beide Steinzeitladies keinen individuellen Vorteil durch dieses Verhalten. Es dient der Erhaltung der Art. Also, so wird angenommen, hat die Evolution zu dem Trick gegriffen, dieses Verhalten besonders angenehm zu machen, um die Erhaltung der Art zu sichern. Die Evolution spendierte uns einen Gehirngasmus. In solchen Momenten leuchtet unser Hirn im Scanner wie ein Silvesterfeuerwerk und in unserm Blut macht sich ein Happy-Hormone Cocktail breit.

Dabei handelt es sich im Wesentlichen um ein wohldosiertes Rezept aus Dopamin, Endorphinen, Oxytocin und Serotonin. Wie diese Hormone und körpereigene Opiate genau wirken, ist inzwischen eingehend erforscht und zu großen Teilen bereits im Allgemeinwissen verankert. Was im Allgemeinwissen aber noch nicht auftaucht, ist eben der Umstand, dass uns Quatschen glücklich macht. Es macht uns sogar so glücklich, dass wir, wenn wir die Wahl haben entweder einen langen Monolog über uns und unsere Ideen und Erlebnisse zu halten oder Geld zu bekommen, mit wesentlich höherer Wahrscheinlichkeit das Geld ausschlagen. Das Paradoxe daran: Bei genau diesem Versuchsszenario lagen die Versuchsteilnehmer des bereits erwähnten Harvardteams wieder in so einem monströsen, lauten Scanner. Sie

konnten sich nicht bewegen, konnten weder sehen noch hören, was um sie herum geschah und trotzdem schlugen sie das Geld aus, obwohl sie nicht wissen konnten, ob ihnen überhaupt jemand zuhörte ...³

Als leidenschaftliche Selbstgesprächeführerin fand ich das Versuchsergebnis nicht weiter bemerkenswert, aber führt man den Gedanken weiter und überträgt die Erkenntnisse auf unsere grundsätzlichen Zuhörkompetenzen, wird schnell deutlich, dass wir mit Rhetorik- und Kommunikationsseminaren am falschen Ende der Kommunikationskette herumdoktern. Wir bekämpfen die Symptome, haben aber nicht den leisesten Schimmer von der tatsächlichen Ursache. Im Grunde sind wir wie diese mittelalterlichen Heiler, die auf eiternde Wunden Kuhdung geschmiert haben. Sie wussten es einfach nicht besser.

Wenn wir uns bewusstmachen, wie begeistert unser Hirn davon galoppiert, wenn wir sprechen, dann ist es auch nicht weiter verwunderlich, warum wir eher dazu tendieren, diese Fähigkeiten noch ausbauen zu wollen. Es liegt ja auch nah, erst einmal zu schauen, ob man sich auch richtig ausgedrückt hat. Daran ist auch nichts verkehrt. Im Gegenteil! Den Zuhörer dort abzuholen, wo er steht, ist auf jeden Fall richtig, gut und wertschätzend. Allerdings ist es natürlich immer hilfreich auch zu wissen, wo der Zuhörer tatsächlich steht. In der Regel wissen wir das leider gar nicht. Wir glauben es zu wissen und genau an dieser Stelle nimmt das Unglück seinen Lauf. Um zu wissen, wo mein Gegenüber tatsächlich steht, muss ich zunächst einmal zuhören ... Natürlich sind gezielte Fragen dann wichtig, aber viel wichtiger sind die Antworten die gegeben werden und nicht welche Frage ich im Optimalfall als nächstes Stellen sollte. Wir sind so fokussiert auf unsere Fragetechnik, dass wir dabei oft vergessen, dass es um die Antworten und nicht um die Fragen geht. Darum soll an dieser Stelle auch nicht auf gute Fragetechniken eingegangen werden.

Zurück zu der grauen Masse zwischen unseren Ohren ... Unser Gehirn arbeitet grundsätzlich nach dem Prinzip „Lustgewinn und Unlustvermeidung“. Das ist keine bahnbrechend neue Erkenntnis.

³https://www.researchgate.net/publication/224919007_Disclosing_information_about_the_self_is_intrinsically_rewarding

Jeder, der mal regelmäßig Sport treiben wollte und es dann doch nicht geschafft hat, weiß das. Klar wissen wir: Sport ist gut für uns. Ist aber auch wahnsinnig anstrengend. Und das hat zumindest am Anfang unserer Freizeitsportlerkarriere noch nicht viel mit Lustgewinn zu tun. Es erzeugt zunächst einmal Unlust. Wer es schafft, diese Unlust über einen mehr oder weniger langen Zeitraum zu besiegen, der stellt fest, dass sich irgendwann Lustgewinn einstellt. Plötzlich wird es einfach. Es geht sogar so weit, dass uns etwas fehlt, wenn wir keinen Sport machen können. Was ist passiert? Am Anfang hat unser Gehirn kein Interesse am Sport. Unser Intellekt weiß zwar, dass Sport gesund ist und wir uns danach besser fühlen, aber unser Hirn operiert in großen Teilen noch auf einem Betriebssystem aus der Steinzeit. Über Jahrtausende hinweg war Energie kostbar und durfte auf keinen Fall verschwendet werden. Energie war nämlich nicht, wie heute, unbegrenzt verfügbar, im Gegenteil. Sie wurde fürs Überleben gebraucht: für die Jagd, für Kämpfe und um den umherziehenden Herden zu folgen. Also hat unser Hirn über Jahrtausende ein Betriebssystem entwickelt, welches sehr präzise darauf achtet keine Energie zu verschwenden, wenn es nicht unbedingt notwendig ist. Und mal ehrlich: Bewegung einfach nur so? Für unser altes Betriebssystem undenkbar! Mal schön ruhig auf der Couch hocken bleiben und Speck ansetzen, ist seine Strategie. Man kann ja nie wissen, wann die schlechten Zeiten wieder anbrechen. In Steinzeitparametern ist die Strategie gar nicht so blöd und das Szenario auch nicht unwahrscheinlich ... Da kann unser Intellekt mit den besten Argumenten um die Ecke biegen, dass bringt alles nix. Das einzige, was wirklich hilft ist mit trauter Regelmäßigkeit und Willenskraft eine Zeit lang durchzuhalten. Dann merkt das Betriebssystem irgendwann „Ach guck mal. Tut ja doch ganz gut“ und belohnt die Anstrengungen mit Glückshormonen. Wenn das ein paar Mal passiert wird umgeschaltet auf „Lustgewinn“. Im Grunde haben wir, aus Sicht unseres Gehirns, eine neue Gewohnheit angelegt. Während der Phase des Anlegens verbrauchen wir viel Energie. Da hat das Hirn kein Interesse dran. Wenn aber die neue Gewohnheit etabliert ist, dann muss sich das Gehirn nicht mehr anstrengen und die Aktivität wird zur Gewohnheit. Es wird leicht die Sportschuhe zu schnüren und loszulaufen.

Das ist zugegebenermaßen eine sehr vereinfachte Darstellung, aber es geht hier ja auch nicht darum, die Gehirnfunktionen bis ins Detail zu erklären. Ein Fahrlehrer erklärt uns ja auch nicht, wie ein moderner Verbrennungsmotor funktioniert. Er erklärt uns die grundlegenden Funktionen und wie wir das Fahrzeug erfolgreich bedienen können. Leider fehlt uns genau das bei unserem Gehirn. Wir bekommen ein hochkompliziertes, unendlich leistungsstarkes Werkzeug mit Abermillionen Funktionen, nur leider ohne Gebrauchsanleitung ... Natürlich können wir durch einfaches Ausprobieren rausbekommen, wie die Kiste funktioniert, aber ähnlich wie bei Computerprogrammen, die wir uns selbst beigebracht haben, finden wir einige Funktionen raus, andere Funktionen die wir nutzen, könnten wir auch wesentlich einfacher haben und dann gibt es Funktionen, die bleiben uns für immer verborgen. Ich habe bis heute nicht rausgefunden, wie der Tempomat in meinem Auto funktioniert ... Aber das ist wieder mal ein anderes Thema.

Zurück zum Zuhören und zu „Lustgewinn“ und „Unlustvermeidung“. Wir wissen inzwischen, dass sprechen für uns eine ziemlich geile Nummer ist. Im wahrsten Sinne des Wortes. Zuhören ist das nicht. Zuhören ist zunächst einmal unglaublich anstrengend und erfordert Konzentrationsleistung und damit Energieverbrauch. Das sind für unser Hirn alles verdammt gute Gründe, dass mit dem Zuhören sein zu lassen. Vor allem dann, wenn der eigene Vorteil nicht sofort ersichtlich ist. Das ist er in vielen Gesprächen leider eher selten. Warum Zuhören so anstrengend ist, verdeutlicht das folgende Beispiel, welches Anfang 2018 in einem Artikel der Online-Ausgabe der Zeitschrift „Spektrum“ erschien: „Hast du mal ‚n Zehner?“ – „Nimm doch die Karte!“ Dieser Dialog vor einem Fahrkartenautomaten ist für die Beteiligten, nennen wir sie Anne und Peter, problemlos verständlich. Dabei läuft hier ein wahres Panoptikum an Wahrnehmungs- und Analyseprozessen im Gehirn der beiden Gesprächspartner ab: Peter weiß sofort, dass Anne einen Zehneuroschein meint, nicht etwa eine Zehn-Cent-Münze oder gar einen Zehnerschlüssel fürs Fahrrad. Und er erkennt auch, dass die Frage eigentlich als Aufforderung gemeint ist. Ein schlichtes „Ja“ hätte Anne irritiert – wortlos das Portmonee zu zücken, den Schein herauszuholen und weiterzureichen, dagegen nicht. Auch dass sich hinter der „Karte“ in Peters Antwort eine

EC-Karte verbirgt, erschließt sich rein sprachlich zunächst keineswegs von allein. Könnte vielleicht auch eine schon vorhandene Fahrkarte, eine Eintrittskarte fürs Kino oder gar eine Landkarte gemeint sein?

Sie halten das Missverständnis „Landkarte“ für weit hergeholt? Nicht wenn man ein Computerprogramm ist! Ein Onlineprogramm für Türkisch übersetzt hier „Karte“ mit „harita“ für Landkarte statt mit „kart“ für EC-Karte. Der ganze Dialog aus dem Türkischen zurückübersetzt lautet nach dem Programm: „Haben überhaupt eine Zehnheit?“ – „Bloß Landkarte nehmen!“⁴

An diesem Beispiel wird schnell deutlich, dass Zuhören ein komplexer Prozess ist, der offensichtlich einer Energieleistung bedarf. Nicht das Computer für ihre Arbeit keine Energie bräuchten, das ist hier aber gerade nicht das Thema. Es geht darum zu verstehen, warum Zuhören für unser Gehirn unattraktiv ist, wenn es nicht sofort einen Vorteil für sich erkennen kann. Und hier liegt der Hase im Pfeffer begraben, wenn wir einmal die Informationsflut in modernen Unternehmen betrachten, welche im multimedialen Zeitalter eher mehr als weniger geworden ist. Es kostet unser Gehirn enorm viel Energie, alle Informationen zu filtern und einzusortieren. Oberflächlich betrachtet fällt uns das bei E-Mail Informationen leichter, denn wir können querlesen und überfliegen. Das funktioniert beim Zuhören nicht ...

Außerdem müssen wir beim Zuhören am Ball bleiben. Jedem ist es schon des Öfteren passiert, dass seine Gedanken kurz abschweiften und er sich plötzlich in einem Gespräch wiederfand, das vor ein paar Sekunden noch ein ganz anderes war. Das ist unangenehm, denn irgendwie muss jetzt der Faden wiedergefunden werden. Das ist schon wieder anstrengend. Das Hirn hat daraus gelernt: Zuhören = Anstrengend = lieber vermeiden. Da ist es nicht weiter erstaunlich, dass wir lieber per E-Mail kommunizieren und auch so lieber Informationen erhalten. Allerdings geht der Kern dessen, was menschliche Kommunikation ausmacht verloren. Wir stellen uns aufeinander ein. Wir kommunizieren auf verbaler und nonverbaler Ebene und das Ergebnis sind Gehirne, die tatsächlich auf gleicher Wellenlänge arbeiten. Auch das wurde in PET Scans bereits festgestellt.

⁴Neurolinguistik/Was beim Sprechen im Kopf passiert – Spektrum der Wissenschaft.pdf.

Bei einem ausgeglichenen Gespräch gleichen sich die Gehirnströme der Gesprächsteilnehmer an. Wir sind dann im wahrsten Sinne des Wortes auf einer Wellenlänge. Das schafft keine E-Mail, keine WhatsApp und keine Social Media Kommunikation. Dort gibt es nur einen kurzen Hirnorgasmus und dann geht es weiter zum nächsten Kick. Wir verkommen zu Selbstdarstellungsonanisten, die zwar multiple Hirnorgasmen genießen, von Liebe jedoch keine Ahnung haben. Und so vergeben wir im Berufs- und im Privatleben immer mehr Chancen auf echte Weiterentwicklung und echtes Miteinander. Wir Menschen sind soziale Wesen und spüren durchaus, dass etwas fehlt. Eben menschliche Wertschätzung und Anerkennung. Kein E-Mail Lob dieser Welt kann einen aufmerksamen, interessierten Zuhörer ersetzen, der uns am besten auch noch Fragen über unsere Kernkompetenzen stellt. Und mit der richtigen Einstellung ist es noch nicht einmal anstrengend für den Zuhörer. Wer gelernt hat, sich auf den Sprecher einzustellen und zwar nicht technisch, sondern geistig, der verteilt nicht nur Anerkennung und Wertschätzung, er erhält sie auch zurück. Wie wir in den Wald hinein rufen ... Eigentlich müsste es heißen: Wie wir in den Wald hineinhorchen!

3.2 Reden ist Macht – Von akustischen Raumbesetzern

Kennen Sie Menschen, die in Meetings immer noch einmal alles Gesagte zusammen- und weitschweifig in eigene Worte fassen, obwohl sie überhaupt nichts zu sagen haben? Wenn ich diese Frage in meinen Vorträgen oder Seminaren stelle, grinst und nickt meistens der ganze Raum. Und das Nicken wird stärker, wenn ich erzähle, dass es überhaupt nichts bringt, diesen Menschen zu sagen, dass das doch bereits alles gesagt wurde und wir doch jetzt bitte zum Schluss kommen sollten. Sie quatschen in der Regel trotzdem munter weiter oder nehmen an anderer Stelle den Wiederholungsfaden wieder auf. Warum machen die das? Haben die zu viel Zeit?

Es gibt verschiedene Gründe für dieses Verhalten. Einer der Hauptgründe ist, den akustischen Raum für sich zu besetzen und einmal die

eigene Anwesenheit und damit auch die eigene Wichtigkeit zu untermauern. Das klingt zunächst ziemlich überflüssig. Ist es aber nicht. Denn wer den akustischen Raum besetzt, hat auch eines: Macht. Wiederholungsredner tun genau das: Sie besetzen den akustischen Raum. Ob sie dann mehr Macht erhalten oder nicht, liegt an den Machtverhältnissen im Raum. Allerdings versuchen sie, mehr oder weniger bewusst, ihre Position in der Hackordnung zu verbessern oder zu festigen.

Menschen mit einem gesunden Verhältnis zu Macht und Position nutzen dies eher nicht aus, im Gegenteil, sie bieten anderen diesen Raum großzügig an. Je machthungriger und unsicherer ein Mensch ist, umso mehr strebt er danach, alle Machtbereiche zu dominieren. Und der akustische Raum ist eben auch ein Machtbereich. Nach Macht strebt, wer Ohnmacht spürt ...

Stellen Sie sich als Beispiel zum einen Donald Trump und zum anderen Barack Obama vor. Ich bin mir ziemlich sicher, dass Sie sofort ein entsprechendes Bild im Kopf haben. Mein Bild von Barack Obama ist das Folgende: Er sitzt im Oval Office in einem der Sessel am Teetisch, hat die Beine übereinandergeschlagen, stützt das Kinn auf eine Hand und hört einer anderen Person aufmerksam zu. Dabei geht es gar nicht so sehr darum, wer ihm da gerade gegenüber sitzt. Das können Putin, Biden oder der Hausmeister sein. Man hat bei diesem Bild einfach das Gefühl, dass er interessiert daran ist, was sein Gegenüber zu sagen hat. Oder alternativ eine Pressekonferenz, bei der er sich die Frage bzw. These eines Journalisten in Ruhe anhört, hinter dem Pressepult stehend, mit leicht geneigtem Kopf und konzentriertem aber offenem Gesichtsausdruck ...

Im Vergleich dazu schießen mir – es mag an mir liegen – bei Donald Trump vollkommen andere Bilder durch den Kopf. Selbst wenn er vermeintlich zuhört, schaut er sein Gegenüber selten offen an und sein Gesichtsausdruck macht eher den Eindruck, als würde er nicht über das Gesagte nachdenken, sondern die Person an sich beurteilen. Wenn er denn überhaupt zuhört und nicht, wie bei Journalisten häufig gesehen, sein Gegenüber einfach mit Worten überrennt.

Ein großartiges Beispiel für Souveränität bot Angela Merkel, als sie auf einer Podiumsdiskussion einem Lokalpolitiker der AfD zum

Thema „Meinungsfreiheit“ antwortete. Der Mann fühlte sich in seinem Recht auf freie Meinungsäußerung beschnitten. Merkel blieb vollkommen ruhig und gelassen, ließ den Mann aussprechen und gab eine ruhige, sachkundige Antwort. Sie beschnitt den akustischen Raum des politischen Gegners nicht. Für Donald Trump kaum denkbar.

Der akustische Raum ist eben genau das, ein Raum. Und sobald die Frage der Macht gestellt wird, stellt sich die Frage, wem dieser Raum gehört. Wer hat in diesem Moment in diesem Raum die Macht? Menschen auf Machtpositionen, die mit einem gesunden Selbstwert und souveräner Gelassenheit ausgestattet sind, besetzen diesen Raum eher selten. Sie laden andere bereitwillig in ihren Raum ein. Sie nutzen den Raum, um Neues zu erfahren und ihre Entscheidungen zu überprüfen. Selbst wenn sie angegriffen werden, gelingt es ihnen oft, bis zum Ende zuzuhören, sich zu sortieren und dann ihre Position zu verdeutlichen. Das Ganze hat natürlich auch viel mit Emotionsmanagement zu tun, welches hier aber ausgeschlossen werden soll. Prinzipiell ist es einfach: Wer anderen Menschen den akustischen Raum aus einer Machtposition heraus verwehrt, übt Druck aus und drückt die eigene Meinung durch.

Ein Mechanismus der für Teams und/oder Mitarbeiter fatale Folgen haben kann. Warum das so ist erklärt ein Blick auf Affen, unsere nächsten Verwandten. Der Forscher Robert Sapolsky hat über das Sozialverhalten von Pavianen herausgefunden, dass das Herannahen von Alphamännchen, bei rangniederen Männchen sofort Stress auslöst.⁵ Als Gegenmaßnahme veranlasst der Körper die Ausschüttung von Cortisol, den Gegenspieler der Stresshormone. Klingt erstmal nicht so schlecht. Das Problem ist nur, dass Cortisol das Langzeitgedächtnis und die Fähigkeit zur Selbstwahrnehmung einschränkt. Mit anderen Worten: Die rangniederen Männchen sind im wahrsten Sinne des Wortes außer sich und haben nur noch im Sinn, die Gefahrenzone so schnell wie möglich zu verlassen. Nun könnte man meinen, dass die Macht eines Pavian-Alphamännchens nicht mit der einer Führungskraft zu vergleichen ist. Schließlich beruht sie ja auf Körperlichkeit und somit einer direkten Bedrohung des körperlichen Wohlergehens. Das

⁵<https://www.zeit.de/zeit-wissen/2013/05/macht-psychologie-hirnforschung>

stimmt, allerdings reagieren wir Menschen nicht mehr nur auf direkte körperliche Bedrohungen, sondern auch auf psychologische. Und dazu zählt die Macht, die Führungskräfte indirekt über unser Wohlergehen haben. Das Stichwort in diesem Zusammenhang lautet: Abhängigkeitsverhältnis. Auch diesen Mechanismus gilt es beim Zuhören zu berücksichtigen, vor allem als Führungskraft.

Erschwerend hinzu kommt, dass Macht etwas mit uns macht. Sie verändert uns. Wer Macht bzw. eine Machtposition hat, verändert sich. Alle die jetzt aufstöhnen und denken „Mich nicht“ sind sogar besonders gefährdet.

Ein wunderbares Beispiel dafür ist übrigens Darth Wader. Ja, richtig, der Typ aus Star Wars mit den verstopften Nebenhöhlen. Am Anfang der Geschichte ist er noch Anakin Skywalker ein junger Mann, der zum Jedi ausgebildet wird. Er lernt im Prinzip gut und gerecht zu sein und „die Macht“ nur für das Gute einzusetzen. Anakin verändert sich im Laufe seiner Ausbildung, in dem Maße, wie er „die Macht“ mehr und mehr für sich nutzen kann. Als erstes rächt er den Tod seiner Mutter. Im Grunde der erste Schritt zur dunklen Seite der Macht. Die Macht verändert ihn. Nach und nach setzt er die Macht immer mehr für egoistische Zwecke ein. Trotzdem glaubt er noch, auf dem richtigen Pfad zu sein. Er merkt erst am Ende, dass er schon lange nicht mehr auf der richtigen Seite steht.

Ein gewagter Sprung, aber ähnlich wird es wohl Uli Hoeneß gegangen sein, als er ziemlich hohe Geldbeträge vor dem deutschen Fiskus in Sicherheit gebracht hat, während er sich öffentlich über andere Steuersünder aufregte. Ein ziemlich klarer Verlust von Bodenhaftung, der mit Macht einhergeht. Wir tendieren sowieso dazu, mit zweierlei Maß zu messen, Macht verstärkt diese Tendenz.

Der Psychologe und Professor für Ethik Adam Galsinky ersann hierzu ein ganz unterhaltsames Experiment, welches sich wunderbar in der Firma oder privat nachspielen lässt. Galsinky bat seine Probanden sich ein Post-it auf die Stirn zu kleben und sich dann den Buchstaben „E“ auf das Post-it zu malen. Das Ergebnis war verblüffend: Menschen die sich mächtig fühlten oder das Gefühl hatten, etwas in der Welt bewegen zu können, malten das „E“ so, dass sie selbst es lesen könnten. Menschen die sich weniger mächtig fühlten, malten das „E“

spiegelverkehrt, damit andere es lesen können. Noch erstaunlicher: die Menschen, die sich mächtig fühlten, neigten eher dazu, asoziales Verhalten oder Gesetzesverstöße zu rechtfertigen. Beispielsweise ließ Galinsky seine Probanden das Verhalten eines Verkehrssünders, der sämtliche Tempolimits missachtete beurteilen. Das beurteilten auch die Probanden, die vorher auf Macht gepolt wurden als nicht korrekt, meinten aber, dass es für sie selbst okay wäre, Tempolimits zu missachten, wenn sie einen guten Grund dafür hätten.⁶ Mit anderen Worten: Macht verleitet uns tatsächlich dazu, mit zweierlei Maß zu messen. Anakin Skywalker hatte ja auch gute Gründe, warum er tat, was er tat ...

3.3 Multitasking – Warum unser Hirn Multitasking liebt

Wir checken unsere E-Mails, während wir in einem Meeting sitzen. Wir telefonieren, während wir ein wichtiges Dokument lesen und zu Hause glotzen wir TV, während Schatzi uns etwas erzählt ... Auch wenn ein paar dieser Beispiele besonders unhöflich sind, so haben alle gemeinsam, dass sie alltägliche Beispiele für Multitasking sind. Und machen wir uns nichts vor: Wir alle tun es. Die einen mehr, die anderen weniger erfolgreich. Zumindest von außen betrachtet, denn grundsätzlich sind wir fürs Multitasking nicht gemacht. Sorry an alle weiblichen Leser! Denn das gilt auch für die Damen.

Aber es soll ja doch ein paar Ausnahmen geben. Um herauszufinden, ob unter den Leserinnen und Lesern jemand darunter ist, machen wir ganz einfach folgenden Test.⁷

Benötigt werden, ein Blatt Papier, ein Stift und eine Stoppuhr (z. B. die Stoppuhrfunktion im Handy, der Sekundenzeiger auf der Armbanduhr reicht auch). Jetzt schreiben Sie einfach einmal den folgenden

⁶<https://karrierebibel.de/macht-paradoxon/>

⁷Alexander Hartmann, Mit dem Elefant durch die Wand, S. 191–192.

Satz auf und darunter die Anzahl der Buchstaben, genauso wie hier abgedruckt

ICH BIN EIN MULTITASKINGHELD

123 456 789 1011121314 ...usw

Dabei stoppen Sie die Zeit, wie lange Sie dafür brauchen. Auf geht's!

Der zweite Teil der Aufgabe ist genauso einfach! Sie schreiben wieder den Multitaskinghelden auf, diesmal aber wie folgt. Sie schreiben Buchstabe und Zahl abwechselnd auf. Den Buchstaben in die obere Zeile und die Zahl darunter. Das Bild, das sich ergibt ist das gleiche, nur die Schreibreihenfolge ändert sich. Sie schreiben I und darunter 1, C und darunter 2, H und darunter 3 und so weiter. Auch hier stoppen Sie wieder Ihre Zeit. Machen Sie sich einfach den Spaß und machen Sie einmal mit. Die Übung ist ein echter Augenöffner! Es sei denn, Sie wollen sich weiterhin selbst beschupsen und sich etwas vormachen. Dann hören Sie am besten hier auf zu lesen, denn gemütlicher wird es nicht. Im Gegenteil! Also, auf geht's!

Wenn ich jetzt schreibe „Und, wie war's für Sie“ muss ich ein wenig grinsen, aber nur, weil ich Kopfkino habe. Und das mit dem Kopfkino haben wir ja schon in den vorangegangenen Kapiteln geklärt ;) Keine Sorge, für jeden normalen Menschen, und nichts Anderes sind Führungskräfte, ist der zweite Teil der Aufgabe anstrengend. Die ersten paar Buchstaben gehen uns noch relativ mühelos von der Hand, aber dann wird es zunehmend schwieriger das Tempo zu halten, ohne dabei Fehler zu machen. Wir merken förmlich, wie unser Hirn aus dem schnellen, intuitiven System in das langsame, energiefressende System wechselt und wie es ungemütlich wird.

Und genau das passiert beim Multitasking im echten Leben ständig. Wir müssen zwischen verschiedenen Dingen hin und her springen. Unser Hirn hat da aber keinen Bock drauf, denn, wir erinnern uns, sein grundsätzliches Streben ist es, Energie zu sparen. Jetzt wird der eine oder andere sagen, naja, aber ich zwingen mein Gehirn einfach ins Multitasking und das klappt ganz gut. Eben nicht! Was ganz gut klappt ist, dass unser Gehirn uns professionell beschupst! Es gaukelt uns vor, dass wir alles mitkriegen und voll auf der Höhe sind. Sind wir aber nicht.

Beispiel gefällig? Jeder der schon mal ein Buch gelesen hat, weiß, wie es ist, wenn die Gedanken abschweifen. Wir haben dann fünf Seiten gelesen und unsere Gedanken waren auf Wanderschaft. Dann konzentrieren wir uns wieder auf das, was wir gerade lesen und wir haben keinen Schimmer, warum der Gärtner plötzlich tot ist und warum Brunhilde mit Horst verlobt ist. Die Standarderklärung: Wir waren abgelenkt. Stimmt. Aber bei dieser Ablenkung passiert nichts anderes, als beim Multitasking. Wir ziehen Energie von einer Aufgabe ab und nutzen sie für eine andere Aufgabe. Das tun wir nicht bewusst. Das ist noch nicht weiter tragisch. Tragisch ist, dass wir es nicht merken und wenn wir es merken, dann geben wir es ungerne zu.

Übrigens kommt der Begriff „Multitasking“ aus der IT. Er beschreibt ein Mehrprozessorsystem, welches in der Lage ist, mehrere Aufgaben gleichzeitig zu erledigen. Unsere Computer sind solche Systeme. In dem Moment, in dem wir mehrere Fenster mit verschiedenen Programmen offen haben und bearbeiten, ist für den Rechner Multitasking angesagt. Dabei wird übrigens mehr Energie verbraucht, als beim Gebrauch eines einzigen Programmes. Logisch. Der Unterschied zum menschlichen Gehirn bei diesem Vergleich ist, dass das Gehirn nicht einfach mehr Energie ziehen kann und dann eben mehrere Aufgaben gleichzeitig erledigt. Darüber hinaus hat das Gehirn nicht verschiedene Prozessoren für die verschiedenen Aufgaben wie der Computer zur Verfügung.

Unser Gehirn kann Multitasking, wenn für die Aufgaben verschiedene Bereiche zuständig sind, wie zum Beispiel zuhören und dabei den Arm bewegen. Oder, wie ich gerade beim Schreiben, im Schaukelstuhl schaukeln und gleichzeitig in die Tastatur hauen. Auch das sind schon Multitaskingprozesse. Was unser Gehirn, abgesehen von seiner Abneigung Energie zu verschwenden, vermutlich nicht kann ist, Bereiche doppelt nutzen. Das heißt, dass Aufgaben hintereinander ablaufen müssen.⁸ Wenn beispielsweise in einem Gespräch ein Termin vereinbart wird und gleichzeitig in einer E-Mail eine weitere Terminanfrage kommt, so wird das gleiche Hirnareal für die Bearbeitung dieser

⁸<https://www.dasgehirn.info/aktuell/frage-an-das-gehirn/sind-wir-wirklich-faehig-zum-multitasking>

beiden Punkte benötigt. Also werden beide Punkte hintereinander im Hirn abgearbeitet. Je geübter wir in solchen Dingen sind, umso schneller geht es. Allerdings kostet das wiederum Energie und da beißt sich die Katze wieder selbst in den Schwanz.

3.4 Die Multitasking-Falle – ADHS für Jedermann

Okay, ich gebe zu, ich liebe Multitasking. Ich schaue wahnsinnig gern einen Film und scrolle gleichzeitig auf Instagram hoch und runter. Dann renne ich zwischendurch noch ein paar Mal in die Küche, um gleich danach meinem Mann auf den Wecker zu fallen. Ich hab nämlich irgendwie nicht mitgekriegt, warum der Held des Films gerade so sauer ist ... Man könnte jetzt natürlich vermuten, dass es daran lag, dass ich in die Küche gelaufen bin. Da wir aber eine offene Küche haben, hätte ich die Handlung durchaus weiterverfolgen können. Viel wahrscheinlicher ist, dass meine Konzentration einfach nicht da war, wo sie hätte sein sollen ...

Beim Autofahren ist es jedem klar und falls nicht, dann ist die Gesetzeslage eindeutig: Telefonieren und Autofahren gleichzeitig ist ohne Freisprechanlage eine ganz doofe Idee. Wissenschaftler der US-amerikanischen Universität Utah wollten es ganz genau wissen. Sie haben ihre Probanden in einen Fahrsimulator gesteckt und während des Fahrens telefonieren lassen. Und sie haben sogar noch einen draufgesetzt und die Versuchspersonen eine kurze SMS schreiben lassen. Das Ergebnis ist verheerend! Die Fehlerquote lag ähnlich hoch wie bei Fahrern mit 0,8 Promille. Die Leistungsfähigkeit sank insgesamt um mindestens 40 %. Auch Harvard-Studenten schnitten bei Multitaskingstudien nicht gut ab. Selbst die Hochbegabten zeigten unter Multitaskingbedingungen nur noch die Gedächtnisleistung von Achtjährigen. Ein Grund warum einige Forscher die These aufgestellt haben, dass Multitasking blöd macht. Wir verlieren unsere Intelligenz beim Multitasking.⁹

⁹<https://www.zeit.de/karriere/beruf/2012-08/multitasking-gehirnleistung>

Grundsätzlich kann man natürlich lernen, so schnell zwischen verschiedenen Aufgaben zu switchen, dass es sich wie Multitasking anfühlt. Und schnelles Switchen ist lernbar. Allerdings zahlen wir dafür einen sehr hohen Preis ohne es bewusst zu merken: Wir zahlen mit Leistungsfähigkeit. Denn Multitasking ist ein Leistungskiller! Das haben Forscher der Universität Stanford herausgefunden. Sie haben auf einem Gebiet erfahrene und unerfahrene Multitasker gegeneinander antreten lassen. Das Ergebnis war nicht, dass die erfahrenen Multitasker besser abschnitten, wie man ja erstmal meinen sollte. Im Gegenteil! Die Unerfahrenen schnitten besser ab, denn es fiel ihnen leichter, relevante von nicht relevanten Informationen zu unterscheiden. Je öfter wir multitasken, umso oberflächlicher werden wir.

Aber wie bekommen wir denn nun am schnellsten, ohne viel Lernaufwand unsere vollen PS auf die Straße? Ganz einfach: Kein Multitasking. Fokussieren Sie sich auf das, was Sie gerade tun. Wenn Sie einen Film schauen wollen, legen Sie ihr Handy weg. Und zwar außer Reich- und Sichtweite. Sichtweite ist wichtig, denn schon ein ausgeschaltetes Smartphone, welches noch nicht einmal uns gehört, zieht unsere Aufmerksamkeit auf sich. Das haben amerikanische Forscher herausgefunden.¹⁰ Ihre Studenten sollten eine Aufgabe am Computer lösen, während ein ausgeschaltetes Smartphone neben ihnen lag. Die Vergleichsgruppe hatte einen Schreibblock auf dem Tisch liegen. Dreimal dürfen Sie raten, welche Gruppe weniger Fehler gemacht hat und im Schnitt schneller war. Und natürlich ist es auch beim Zuhören nicht anders!

Wenn wir einmal ganz ehrlich sind, dann wissen wir im Grunde ganz genau, dass wir nur noch mit halbem Ohr zuhören, wenn wir abgelenkt sind. Genau das sind ein Handy, eine andere Tätigkeit oder ein kurzer Blick auf den E-Mail-Eingang: Ablenkungen! Wenn wir eine Prüfung schreiben, ist uns das total klar. Niemand würde auf die Idee kommen, während einer Prüfung das Telefon klingeln zu lassen, eine E-Mail zu beantworten oder kurz bei Facebook reinzuschauen, um zu erfahren,

¹⁰https://www.welt.de/print/welt_kompakt/print_wissen/article196850803/Was-das-Smartphone-mit-dem-Gehirn-macht.html

was die Freunde gerade so treiben. Abgesehen davon, dass aufgrund von Schummelgefahr die Dinger nicht erlaubt sind, würden wir uns in so einer Situation nicht vom Handy ablenken lassen. Wir sind auf das fokussiert, was wichtig ist!

Und jetzt die Preisfrage: Was ist in einem Gespräch wichtig? Mal vom Inhalt abgesehen ... Der Gesprächspartner! Zäumen wir das Pferd mal von der anderen Seite auf: Wie fühlen Sie sich, wenn Ihr Gesprächspartner während des Gespräches etwas anderes macht?

Gutes Zuhören ist gelebte Wertschätzung und Anerkennung! Ich bin immer wieder erstaunt, wie viele Menschen in einem Gespräch sitzen und trotzdem ans Telefon gehen. Gerade Führungskräfte! Es passiert extrem häufig, dass ich bei der Akquise bei einer Führungskraft anrufe, diese ans Telefon geht und mir dann sagt, ob wir später telefonieren könnten, es wäre gerade ein Mitarbeiter zum Gespräch da. Klar, das kann eine Ausrede sein. Ist aber selten, denn ich kann sehr oft den anderen tatsächlich hören. Neue Preisfrage: Warum geht eine Führungskraft ans Telefon, wenn sie mit einem Mitarbeiter im Gespräch ist?

Natürlich gibt es jede Menge Gründe dafür. Da ich häufig vom Handy aus anrufe, signalisiert die unbekannte Handynummer eine gewisse Wichtigkeit. Das ist von mir natürlich beabsichtigt. Aber warum wird am anderen Ende reagiert, obwohl die Nummer unbekannt ist? Und was signalisiert das dem Mitarbeiter, der gerade im Gespräch sitzt. Das klare Signal an den Mitarbeiter ist, dass ein unbekannter Anrufer wichtiger ist, als er.

Ich kann die Proteste förmlich hören, während ich schreibe. Ich weiß auch, dass es sicher bewusst nicht so ist. Dann ist aber die Frage: Warum lassen wir uns dann unbewusst so steuern? Und egal, ob es nicht so gemeint ist. Gut gemeint ist eben nicht gleich gut gemacht. Wer in einem Mitarbeitergespräch einen Anruf annimmt, der signalisiert eben ganz klar seine Prioritäten. Es gibt nur eine einzige Ausnahme: Wenn man auf einen wichtigen Anruf wartet oder auf Abruf ist. Das kann dem Gesprächspartner problemlos vorher mitgeteilt werden. Trotzdem wird das Telefon vor dem Gespräch umgestellt und dem Kollegen oder der Assistenz mitgeteilt, welcher der Abrufanruf ist. Alle anderen werden nicht durchgestellt. Der Computer wird ausgeschaltet, der Laptop zugeklappt, das Handy auf Flugmodus in die

Schublade und das Festnetztelefon umgestellt. Das ist das Setting für ein Gespräch mit Mitarbeitern. Gespräche die mal eben im Vorbeigehen geführt werden, zählen auch dazu. Das erfordert zwar etwas Disziplin, zahlt sich aber aus. Denn Menschen, die uns zuhören, sind maximal sympathisch, weil sie uns Wertschätzung entgegenbringen. Und wer ist nicht gern maximal sympathisch? Übrigens: Wir müssen ja auch nicht auf jedes Gespräch sofort einsteigen. Wenn wir gerade keine Zeit oder keine Lust haben – auch das ist vollkommen legitim – dann sagen wir „jetzt nicht“ und machen für das Gespräch einen Termin.

3.5 Multitasking macht unsexy – Warum wir Multitasker nicht mögen

Im Prinzip ist es keine Raketenwissenschaft: Wer etwas Anderes macht, während ich etwas erzähle, den finde ich doof. So einfach ist das. Es ist wahnsinnig unsympathisch, wenn mir jemand nicht zuhört. Abgesehen davon ist es auch noch unhöflich. Trotzdem vergessen wir es immer wieder.

Studien zu den Auswirkungen von Smartphone Tönen und E-Mail-Benachrichtigungen auf unser Gehirn sind hinlänglich bekannt. In dem Moment, in dem wir so einen Ton hören oder die kleine Grafik aufpoppen sehen, spendiert unser Gehirn uns einen kleinen Dopamin-Schuss.

Dopamin¹¹ wird im Volksmund auch als Glückshormon bezeichnet. Unter anderem ist Dopamin an der Motivation an sich beteiligt. Klar, was uns glücklich macht, bzw. ein gutes Gefühl gibt, das wollen wir nochmal machen. Das ist die evolutionäre Grundidee der Motivation. Etwas funktioniert gut und dient dem Überleben, dann wird es mit Dopamin belohnt. Und Dopamin macht gute Gefühle, um es mal ganz einfach auszudrücken. Blöd nur, dass eben dieses Dopamin auch hochgradig süchtig machen kann ... Dopamin ist in einem Bereich des Gehirns aktiv, der für den Start in eine Suchterkrankung sowie

¹¹<https://www.spektrum.de/lexikon/neurowissenschaft/dopamin/2959>

die Sensibilisierung für sie verantwortlich ist. Was das mit den fröhlichen Benachrichtigungstönen und -symbolen zu tun hat? Naja, sie verpassen uns eben genau diesen Dopaminkick, den wir so mögen. Sie signalisieren uns, dass wir gemocht und gebraucht werden, denn jemand tritt mit uns in Interaktion. Wenn wir unser langsames Denksystem anschalten, dann wissen wir, dass die Sound- und Optikeffekte nichts zu bedeuten haben, allerdings hat unser schnelles System die Dopaminparty schon längst begonnen, bevor unsere Ratio überhaupt angesprungen ist. Und wie das mit Partys so ist, wir gehen eben nicht, wenn es am schönsten ist ...

Abgesehen davon, was es mit uns macht, es macht vor allem etwas mit unserem Gegenüber. Schon in einer Unterhaltung ohne Smartphone oder E-Mail-Account im Blickfeld, entstehen bei mehr als zwei Personen Konkurrenzsituationen in der Kommunikation. Jeder möchte den Löwenanteil der Aufmerksamkeit. Auch introvertierte Menschen! Diese sind nur nicht so sehr dafür gemacht, um die Aufmerksamkeit zu kämpfen. Mit anderen Worten, die Introvertierten verlieren wir als erstes. Denn es macht nicht nur den Aufmerksamkeitsgewinner in den Augen der Verlierer unsympathisch, auch der Aufmerksamkeitsgeber wird unsympathischer, denn er schenkt ja die Aufmerksamkeit den Falschen. Und noch schlimmer ist es, wenn uns einfach nur ein blöder Piepton ablenkt, wenn wir auf den Bildschirm gucken, anstatt in das Gesicht unseres Gegenübers.

Und wieder: Selbst wenn ein Smartphone bei einer Unterhaltung ausgeschaltet auf dem Tisch liegt, macht uns das unsympathisch. In einer Studie¹² hat eine Online-Datingplattform Paare ihren jeweiligen Datingpartner bewerten lassen. Einmal hatte der Partner ein Handy auf dem Tisch liegen und einmal wurde es weggesteckt. Die Partner, die ihr Handy auf dem Tisch liegen ließen, wurden aktiv als unsympathischer bewertet, obwohl sie während des Dates nicht zum Handy griffen. Mit anderen Worten, das Signal, dass etwas anderes wichtiger sein könnte, beeinflusst schon unsere Kommunikation, obwohl im Grunde genommen gar nichts passiert ist.

¹²PARSHIP-Studienreihe „Liebe 2.0“, 2014.

Die einzige Ausnahme beim Zuhören sind Notizen zum Gespräch. Diese sind die einzige Ausnahme, in der Multitasking erlaubt ist. Aus einem ganz einfachen Grund: Sie signalisieren echtes Interesse. Notizen fokussieren auf das Gespräch an sich und auf den Gesprächspartner. Und das ist genau das, was beim Zuhören Grundvoraussetzung sein sollte. Achtung: Grundvoraussetzung! Bitte keine Notizen machen, nur um Interesse zu signalisieren. Alle Techniken, die in der Kommunikation genutzt werden, um etwas zu signalisieren, ohne den echten Interesse-Unterbau, gehen nach hinten los! Auch wenn „Fake it till you make it“ keine blöde Idee ist, aber in diesem Kontext ist „So-tun-als-ob“ kontraproduktiv.

Da Notizen es oft erschweren, dem Gespräch durchgehen zu folgen, ist es sinnvoll, den Gesprächspartner zwischendurch kurz um eine Pause zu bitten, damit wir uns Notizen machen können. Sätze wie „Halten Sie bitte kurz ihren Gedanken fest, damit ich das kurz zu Ende notieren kann. Sonst kann ich ihnen nicht richtig folgen.“ Ein Augenzwinkern und ein „Ich bin kein Multitasker“ helfen sicherlich dabei. Auch wenn das im ersten Moment nach Schwäche klingt, weil wir ja etwas nicht können, so sticht die Botschaft, dass uns das Gesagte eben wichtig ist, das Schwächeargument um Längen. Kommunikation und vor allem gutes Zuhören sind im Prinzip wie Skat spielen. Wenn wir wissen, welches die höhere Karte ist, dann machen wir weniger Fehler und spielen unser Blatt klug aus. In der Regel ist uns aber nicht klar, welche Karte sticht, und so spielen wir blind einfach irgendwas, und wundern uns am Schluss, warum wir diese Runde schon wieder verloren haben.

3.6 E-Mails – Mehr Fluch als Segen

Wenn wir schon beim Multimediathema sind, noch ein paar Gedanken zum Thema „E-Mail-Kommunikation“ ... Mir ist durchaus bewusst, dass E-Mails ein wahnsinnig praktisches Kommunikationsmittel sind. Sie sind schnell und wir können mal eben schnell zwischendurch eine Mail schreiben. Außerdem können wir extrem viele Menschen gleichzeitig informieren, die Informationen gleichzeitig archivieren und wieder abrufbar machen. Super Sache. Keine Frage. All das kann ein persönliches Gespräch, egal ob am Telefon oder im 1:1 Kontakt nicht.

Das Problem der E-Mail Vorteile: sie werden ganz schnell zum Nachteil. Zum einen, weil jeder mal eben schnell eine E-Mail verschickt und Hans und Franz ins CC setzt, sodass wir in E-Mails ersaufen. Kaum eine Fach- oder Führungskraft ist noch in der Lage, alle E-Mails zu lesen, zu bearbeiten und dann noch den eigenen Job ordentlich zu machen. So gehen viele Informationen einfach wieder verloren. Darüber hinaus übernimmt kaum noch jemand wirklich Verantwortung für das eigene Handeln. Mal eben eine E-Mail in den Äther blasen, alle Beteiligten ins CC gesetzt und schon ist die Verantwortung auf viele Schultern verteilt, ohne dass den Schulterinhabern das direkt bewusst wäre. Melden macht halt frei ... Ein Dilemma, dem sich viele Menschen gegenübersehen, ohne eine direkte Lösung dafür zu haben.

Unsere Nutzung moderner Kommunikationstechnik ist in den letzten Jahren schier aus den Fugen geraten. Im Jahr 2000 wurden rund 14 Mrd. Textnachrichten im Monat verschickt. 2010 lag die Zahl bereits bei 188 Mrd. und im Jahr 2014 waren es 561 Mrd. ... In nur 14 Jahren wuchsen die monatlichen Textnachrichten um 547 Mrd.! Bei den E-Mails sieht es ähnlich dramatisch aus: 2011 wurden rund 105 Mrd. E-Mails im Monat verschickt. Im Jahr 2020 wird sich diese Zahl mehr als verdoppelt haben.¹³

Es stellt sich nicht nur die Frage, wer das alles noch lesen soll, sondern auch die Frage, wie sich diese neue Form der Kommunikation auf unsere grundsätzlichen Kommunikationsfähigkeiten auswirkt. Eines vorweg: trotz aller Vorurteile ist noch nicht vollkommen klar, wie und ob sich Multimediakommunikation auf unsere tatsächlichen Kommunikationsfähigkeiten auswirkt. Auch wenn es so scheinen mag: Korrelation ist nicht gleich Ursache! Nichts desto trotz fühlen sich immer mehr Menschen durch die tägliche E-Mail-Flut gestresst.¹⁴

Darüber hinaus birgt die Kommunikation per E-Mail ein weiteres, oft unterschätztes Risiko für den Verlauf einer Kommunikation: den Interpretationsspielraum. Selbst bei klar formulierten Mails, ist der Interpretationsspielraum gigantisch. Ich erlebe dies in meiner

¹³The Radicati Group, Email Statistic Report, 2015–2019, März 2015.

¹⁴<https://www.wiwo.de/erfolg/beruf/kommunikation-e-mails-verursachen-stress/11072582.html>

Coachingpraxis immer wieder, wenn mir E-Mails von Konfliktparteien vorgelesen werden. Da ich im Grunde neutral bin, sehe ich natürlich die emotionalen Interpretationen sofort. Allerdings haben wir ja im Alltag keinen Coach an unserer Seite, der uns dabei hilft, unsere erfahrungsbasierte Voreingenommenheit außen vor zu lassen. So gern wie wir selbst neutral wären, so wenig sind wir es tatsächlich.

Selbst im direkten Gespräch entstehen oft Missverständnisse, obwohl wir die Reaktion des Gesprächspartners beobachten können. Das Risiko bei schriftlicher Kommunikation ist, logischerweise, ungleich höher, da uns eine wesentliche Kommunikationskomponente fehlt: der direkte Kontakt. Wir können weder die Körpersprache sehen, noch die Stimme hören: zwei wesentliche Komponenten erfolgreicher Kommunikation. Darüber hinaus sind bei der Face to Face Kommunikation beide Gesprächspartner zum gleichen Zeitpunkt im gleichen Gespräch. Ein weiterer oft unterschätzter Faktor. Prinzipiell hat eine E-Mail die gleichen Nachteile wie ein geschriebener Brief, mit einem Unterschied: Aufgrund der E-Mail Flut, der sich Menschen heutzutage ausgesetzt sehen, hat eine E-Mail per se keinen Aufmerksamkeitswert mehr. Ein Brief hingegen, vor allem, wenn er auf hochwertigem Papier oder mit der Hand geschrieben ist, schon. Ein Brief signalisiert, im Gegensatz zur E-Mail, Wertschätzung. Man hat sich Zeit genommen. E-Mails schreiben wir zum größten Teil, um Zeit zu sparen. Was im Umkehrschluss bedeutet, dass uns der Empfänger die Zeit nicht wert ist. Ja, ich weiß: eine Menge Aufschreie beim Lesen. Ich weiß, dass wir selbst ein Zeitproblem haben und sonst nichts gebacken kriegen würden. Das ist in der Tat ein Problem. Der Witz allerdings ist, wenn wir wieder lernen, die wirklich wichtigen Informationen weiterzugeben und für unser Abwägen mit allen Konsequenzen die Verantwortung zu übernehmen, dann haben wir das Problem nicht mehr. Eine E-Mail ist in der Regel der bequeme Weg. Das findet unser Sparfuchsgehirn wieder super und so sparen wir uns in Probleme hinein, die wir vorher nicht hatten. Denn eine E-Mail ist vor allem eines: ein Stressfaktor.

Im Prinzip greift in dem Moment, in dem wir uns gegen eine E-Mail entscheiden schon die Idee der Wertschätzung: Ich mache mir Gedanken darüber, wie ich mit meinem Gegenüber so wertschätzend wie möglich kommuniziere. Natürlich kann man jetzt argumentieren,

dass das bei einer E-Mail der Fall ist. Schließlich kann der Empfänger selbst entscheiden, wann er diese liest. Man möchte dem Empfänger selbst überlassen, wann er auf die Information zugreift. Also schätzt man seine Zeit wert. Wirklich? Wenn ich mir meine E-Mail-Postfächer aus meiner Zeit in Unternehmen ins Gedächtnis rufe und die E-Mail Postfächer meiner Coachingklienten anschau, dann finde ich darin wenig bis gar keine Wertschätzungsüberlegungen. Was ich darin finde sind „Melden-macht-frei-Mails“ und „Wichtig-E-Mails“ und „Rückmeldung-bis-morgen-Mails“. Das sind alles Mails, bei denen es nicht darum geht, den Empfänger zu informieren oder kollegial miteinander zu arbeiten. Das sind Mails, die nur dem Zweck dienen, den eigenen Workload vom Tisch und den eigenen Hintern aus der Schusslinie zu bekommen ... Hart, aber wahr. Ich habe selbst Massen solcher E-Mails verfasst. In dieser Form der Kommunikation wird weder zugehört, noch an das Gegenüber gedacht. Muss man ja auch nicht. Ist ja so schön schnell, einfach und reibungslos. So schaufeln wir uns im Grunde unser eigenes Kommunikationsgrab und machen uns unzufrieden.

Wie wäre es denn, einfach mal wieder zum Kollegen in den zweiten Stock zu gehen und kurz mit ihm zu sprechen? Oder den Telefonhörer in die Hand zu nehmen und alles schnell zu klären? Der andere hat keine Zeit? Na, dann eben kurz einen Büroquickie – einen fünf Minuten Termin – abmachen. Und vor allem: mal wieder Verantwortung für die eigenen Entscheidungen übernehmen und nicht jeden mit allem zumüllen. Träumen wir einen Moment und stellen uns einfach mal kurz vor, jeder würde es so machen ... Das Leben kann so einfach sein. Übrigens: führen ist, mit gutem Beispiel voranzugehen. Wir Menschen lernen am meisten durch Nachahmung!



4

Denkfehler über das Zuhören

4.1 Warum wir nicht wissen, dass wir nichts wissen

Wenn ich auf Vorträgen oder Seminaren die Teilnehmer frage, wer sich für einen guten Zuhörer hält, dann schießen, nach einer Anstandspause, fast alle Hände nach oben. Frage ich weiter, danach, wer das Gefühl hat, keiner höre mehr zu, ergibt sich ein fast identisches Bild. Da stimmt doch was nicht. Tatsächlich halten sich 96 % der Erwachsenen¹ für gute Zuhörer. Selbstbild und Fremdbild stimmen da ganz offensichtlich nicht überein. Oder sind in Ihrem Kollegen- und Bekanntenkreis 96 % gute Zuhörer? Im Grunde ist das nicht erstaunlich, denn Selbstbild und Fremdbild sind eben weder das Selbe noch das Gleiche.

Im Prinzip sind die zwei Begriffe ziemlich einfach erklärt. Das Selbstbild ist das Bild, das wir uns von uns selbst machen. Das Fremdbild ist das Bild, das andere von uns haben. Verzwickt dabei ist, dass jeder Fremde – unter „Fremde“ werden hier alle Außenstehenden zusammengefasst, also auch Freunde und Familie – ein anderes Bild von uns hat.

¹Aktives Zuhören/Wer etwas zu sagen hat, muss zuhören können | ZEIT ONLINE.pdf.

Es gibt Schnittmengen mit allen Fremden, sowie auch mit unserem Selbstbild. Jetzt könnte man meinen, dass die Schnittmenge die tatsächliche Persönlichkeit ist, dem ist aber leider nicht so. Es ist wesentlich komplexer.

Ein Beispiel: Eine meiner Freundinnen hält mich für extrem strukturiert und organisiert. Eine andere Freundin ist der Meinung, ich wäre ein zerstreuter Professor, dem man alles organisieren müsste. Beide Freundinnen gehören zu verschiedenen Freundeskreisen und haben nichts miteinander zu tun. Die einzige Konstante in dieser Konstellation bin ich. Aber ich bin doch immer der gleiche Mensch, oder?

Darauf ist mit einem entschiedenen Jein zu antworten. In verschiedenen Lebenssituationen haben wir verschiedene Rollen und geben uns anders. Hinzu kommt noch, dass wir – wenn wir die Fremden sind – auf einen bestimmten Teil einer Persönlichkeit reagieren. Wir sehen etwas, was andere vielleicht nicht sehen. Aber das was wir sehen, bestimmt das Bild, welches wir uns von einer Person machen. Um zum Beispiel meiner beiden Freundinnen zurück zu kommen: Beide haben recht! Es gibt Situationen und Momente, in denen ich extrem strukturiert bin. Und es gibt eben auch solche, in denen ich der zerstreute Professor bin. Beides stimmt. Was nicht stimmt, ist, dass ich so bin! Es hängt von der Situation ab.

Allerdings greift in diesem Moment ein interessantes Phänomen. Wenn wir von außen einen bestimmten Eindruck unserer Persönlichkeit gespiegelt bekommen, dann neigen wir unbewusst dazu, diesen Eindruck zu bestätigen, eine Art Self-full-filling-prophecy. Der Witz ist, auch wenn unser Gegenüber das Bild, welches wir von ihm haben durch sein Verhalten widerlegt, neigen wir dazu, dies mit einer Ausnahme, die die Regel bestätigt, zu begründen. Das ist einfacher und energiesparender, als unser gesamtes Bild von dieser Person upzudaten. Am Beispiel der Freundin, die mich für extrem strukturiert hält, sehr gut zu erklären, denn folgende Situation hat sich vor ein paar Jahren zugetragen: Ich hatte für Freunde einen Theaterabend organisiert, mit Karten und vorherigem Essen. Einen Tisch hatte ich auch reserviert. Es war auch alles tipptopp, bis wir im Theater auf unseren Plätzen saßen und ein paar Leute behaupteten, wir saßen auf ihren Plätzen. Das stimmte natürlich nicht. Wir saßen auf den richtigen Plätzen.

Nur leider am falschen Tag. Wir waren einen Tag zu früh im Theater. Ich hatte die Daten verwechselt. Da es im Theater noch freie Plätze gab, ging alles super fröhlich aus und meine Freundin freute sich, dass auch mal bei mir etwas schiefging. Für sie war das die Ausnahme, die die Regel bestätigt. Erstaunlicherweise bin ich, in Gegenwart dieser Freundin auch sehr organisiert. Während ich bei der besagten anderen Freundin selbst schon denke „Was soll’s?“ und sie einfach machen lasse. Sie glaubt ja eh, ich kriege es nicht hin. Warum sollte ich mir also die Mühe machen?

In der Kindererziehung ist uns dieser Mechanismus inzwischen absolut klar. Wer einem Kind immer wieder spiegelt, dass es dumm ist und nichts kann, den wird das Kind irgendwann bestätigen. Es wird sich nicht mehr die Mühe machen. Ein spannendes Beispiel dazu liefern 2017 die Zeitschrift „Emma“ und „Die Zeit“. Während in der Emma eine OECD Studie zum Thema „Mädchen und Mathematik“² komplett ausgewertet wird und festgestellt wird, dass Mathematikbegabung bei Mädchen nichts mit Gleichberechtigung zu tun hat, sondern mit der Erwartungshaltung der Gesellschaft zur Mathebegabung von Mädchen, titelt „Die Zeit“ im gleichen Jahr „Lasst die Mädchen doch mit Mathe in Ruhe“³ Die Zeit bezieht sich auf Pisa Studien und die Auswertungen der Aktionen, die Mädchen für Mathe begeistern sollen. Da die Auswertungen zeigen, dass diese Aktionen nur mäßig erfolgreich sind, ist die Schlussfolgerung nicht ganz unberechtigt, geht aber am eigentlichen Problem vorbei: In Deutschland herrscht immer noch die gängige Meinung, dass Mädchen gut in Sprachen und Kunst sind und Jungs sind gut in Mathe und Sport. Eine gesellschaftliche Prägung, die nicht so leicht abzuschütteln ist, wie wir es gerne hätten. Wir erinnern uns: Korrelation ist nicht gleich Ursache. Natürlich wissen wir es inzwischen besser, bis dieses Wissen aber in der gesellschaftlichen Prägung angekommen ist, wird es noch eine Weile dauern und einige weibliche Mathetalente verschütten. Was hat das aber jetzt mit unserem Selbstbild und Fremdbild zu tun? Ganz einfach: Wenn klar ist, dass mein

²Mädchen sind besser in Mathe! | EMMA.

³Pisa-Studie/Lasst die Mädchen doch mit Mathe in Ruhe | ZEIT ONLINE.

Geschlecht grundsätzlich für Mathematik weniger begabt ist, und mir das ständig suggeriert wird, dann verhalte ich mich unbewusst entsprechend. Zum Beispiel höre ich im Matheunterricht von Anfang an nicht besonders gut zu. Bringt ja eh nix ... So wirkt das Fremdbild der Gesellschaft auf unsere Fähigkeiten, welche auch unsere Persönlichkeit bestimmen.

Das war ein ziemlich großes Beispiel. Ein kleineres ist, wenn man im Freundeskreis als der zerstreute Professor gilt und das als liebenswerte Schrulle gesehen wird. Wunderbar, denn man muss sich einfach nichts mehr merken und kann sich auf andere Dinge konzentrieren. Das ist noch ganz amüsant, wenn es aber an Führung geht, und wir immer wieder gespiegelt bekommen, dass unser Verhalten okay ist, wie es ist, dann wird es schon schwieriger. Denn wir können ganz getrost davon ausgehen, dass es anders ist. Wer sagt seinem Chef schon, dass er ein schlechter Zuhörer ist. Führungskräfte bekommen grundsätzlich kaum einen Fehler gespiegelt. So entsteht bei ihnen schnell der Eindruck, ihr gesamtes Verhalten wäre okay. Sie leben in einer Blase, die aufgrund ihrer Position entstanden ist. Sich darüber immer wieder bewusst zu werden, ist eine Aufgabe, der die wenigsten Menschen gewachsen sind.

Da wir unser Selbstbild zu einem großen Teil auch aus den Reaktionen unseres Umfeldes auf unser Verhalten beziehen, besteht oft eine größere Diskrepanz zwischen Selbst- und Fremdbild auf verschiedenen Hierarchieebenen, als auf der gleichen Ebene. Auf Augenhöhe wird uns ehrlicher gespiegelt, wie unser Verhalten gerade ankommt. Und selbst da ist der Spiegel weder zu 100 % ehrlich, noch zu 100 % objektiv.

Das sogenannte Johari-Fenster macht das Dilemma deutlich. Die amerikanischen Sozialpsychologen Joseph Luft und Harry Ingham entwickelten 1955 dieses Model. Die Wissenschaftler beschäftigte, warum Selbst- und Fremdbild so oft nicht übereinstimmen. Dazu entwickelten sie eine grafische Darstellung, um dieses Phänomen zu erklären (vgl. Abb. 4.1).

Der „Mir unbekannt“ aber „Anderen bekannt“ Bereich bereitet uns am meisten Unbehagen. Kein Wunder, denn der sogenannte „Blinde Fleck“ wird in der Regel negativ dargestellt und gern mal als kommunikatives Geschütz aufgefahren. Ein kleiner Tipp am Rande: Wenn Sie einen negativen blinden Fleck bei Ihrem Gegenüber



Abb. 4.1 Johari Fenster

entdecken, gehen Sie nicht hin und sprechen Sie mit demjenigen über seinen blinden Fleck. Damit erzeugen Sie ausschließlich Abwehr. Es ist viel schlauer, immer mal wieder das Verhalten im entsprechenden Moment zu spiegeln, sodass beim Gegenüber genau dieses Verhalten aus dem „Mir unbekannt“ Quadranten in den „Mir bekannt“ Quadranten rutscht. Praktische Hilfe zur Selbsthilfe.

Zurück zum „Zuhören“ ... Vermutlich liegt das Zuhören bei 96 % aller Menschen im blinden Fleck. Ich nehme mich da gar nicht aus. Allerdings habe ich inzwischen durch sehr viel Beobachtung festgestellt, dass es wirklich kaum gute Zuhörer gibt. Wie gesagt, mich eingeschlossen. Um unser Wunschbild – auch ein Teil unseres Selbstbildes – mehr und mehr Realität werden zu lassen, ist es wichtig, dem Zuhören viel mehr Aufmerksamkeit zu schenken und sich klar zu machen, dass wir uns in diesem Bereich immer wieder selbst in Frage stellen dürfen.

Eigentlich lernen wir das Zuhören doch in der Schule, oder nicht? Der Lehrer erklärt und im besten Fall regt er zum Denken an und wir lernen. Wenn wir jetzt aber mal ganz ehrlich hinterfragen, wie oft und wie lange wir in der Schule zugehört haben, dann wird das Eis schon dünner. In der Grundschule wird zwar in der pädagogischen Theorie noch sehr viel Wert auf das Zuhörverständnis gelegt, in den weiterführenden Schulen geht es jedoch mehr und mehr darum zu prüfen, ob die Schüler verstanden – vom Verstand her verarbeitet – haben, was sie gehört bzw. gelernt haben. Wie gesagt: theoretisch. Denn wie oft hat uns das, was wir in der Schule gehört haben, nicht die Bohne interessiert? Und wie oft waren wir mit unseren Gedanken dann einfach woanders? Und wie oft hatten wir Lehrer, die wahnsinnig langweiligen Unterricht gemacht haben und wir mussten trotzdem im Unterricht bleiben?

Ich habe damals dann einfach meine Gedanken schweifen lassen oder etwas Anderes gemacht. Ziemlich doof, denn das wäre genau der Moment gewesen, in dem ich Zuhören trotz aller Widrigkeiten hätte lernen können. Solche Momente wären in den weiterführenden Schulen meiner Ansicht nach Gold wert, wenn sie denn genutzt würden. Werden sie aber leider in den seltensten Fällen. Was stattdessen praktiziert wird ist entweder, den Nichtzuhörer zu ignorieren oder ihn zum Zuhören zu zwingen. Weder das eine, noch das andere machen später aus uns gute Zuhörer. Darüber hinaus verfehlt erzwungenes Zuhören in der Regel auch das Ziel. Gelernt oder freudig partizipiert wird dadurch nämlich nicht.

Im Prinzip wird in solchen Momenten Macht ausgeübt. Lehrer haben Macht über ihre Schüler und können sie – auch wenn es heute schon weniger ist als noch vor 50 Jahren – zu vielem zwingen. Manchmal subtil, manchmal weniger subtil. Und es sind nicht nur Lehrer. Machtgefüge greifen in allen gesellschaftlichen Bereichen, selbst in der Familie. Die Lehrer unter den Lesern mögen mir verzeihen, dass ich sie als Beispiel genommen habe. Ich hätte genauso gut die Eltern/Kind Beziehung nehmen können. Denn auch hier gibt es ein Machtverhältnis, welches beim Zuhören eine Rolle spielt. Wie oft haben wir selbst Sätze gehört wie „Du hörst mir jetzt mal zu!“ Oder „Hast Du mir nicht zugehört?“ Wenn wir ehrlich sind, dann haben wir diese Sätze

auch selbst schon zu unseren Kindern gesagt. Auch, wenn wir es nicht gern zugeben. Und wie bei so vielen Dingen die wir sagen, waren sie gut gemeint, aber nicht gut gemacht. Denn solche Sätze entstehen oft aus Machtpositionen heraus.

Worauf ich hinaus will ist, dass wir schon früh lernen, was Macht bedeutet und wie man sich machtvollen Personen gegenüber zu verhalten hat. Genauso lernen wir, dass machtvollen Personen eher zugehört werden muss. Die Revoluzzer unter uns schließe ich jetzt mal aus ;) Wie Macht genau entsteht und warum manche Personen eher nach Macht streben und manche nicht, soll hier nicht weiter beleuchtet werden. Die Frage ist: Was macht Macht mit unserer Fähigkeit zuzuhören?

Eines vorweg: Unsere Fähigkeit wirklich zuzuhören sinkt mit zunehmender Macht. Darüber sollte sich jede Führungsperson klar sein. Je mehr Macht wir haben, umso weniger emphatisch sind wir und umso mehr glauben wir, Recht zu haben. Diese Zusammenhänge sind tatsächlich sehr gut erforscht. Beispielsweise haben US-amerikanische Forscher herausgefunden, dass Menschen mit Macht eine ganz andere Realität haben, als Menschen ohne sie. Menschen ohne Macht beschäftigen sich nach dieser Theorie eher mit den Bedürfnissen anderer, sie sind sensibler für Bestrafungen und sind insgesamt mehr auf Gerechtigkeit in der Gruppe fokussiert. Menschen mit Macht legen den Fokus mehr auf sich selbst und ihre Ideen. Sie halten Belohnungen, die sie erhalten für angemessen und fordern Bevorzugung sogar aktiv ein. Forscher an der Universität Berkeley haben dazu ein spannendes Experiment mit bemerkenswertem Ergebnis gemacht.⁴

Drei Versuchspersonen wurde, während einer Befragung, ein Teller mit Keksen gereicht. Dabei ging es nicht um die Befragung. Es ging um die Kekse. Die Anzahl der Kekse konnten nicht gerecht aufgeteilt werden. Ein Keks musste übrigbleiben. Blieb er aber nicht. Denn die Personen, die vor dem Experiment auf ein Machterlebnis geprimed wurden, nahmen sich in der Regel den letzten Keks. Das Ganze ging sogar so weit, dass diese Personen eher dazu neigten, mit offenem Mund

⁴Psychologie/Was Macht mit uns macht – Spektrum der Wissenschaft.

zu kauen und mehr zu krümeln. Noch spannender ist, wie die Machtpersonen auf Macht geprimed wurden. Priming ist eine psychologische Technik mit deren Hilfe bei Versuchspersonen bestimmte mentale Konzepte aktiviert werden. Im Fall mit den Keksen, durften die Machtpersonen vor dem Keksexperiment andere Menschen auf ihre Fähigkeiten hin beurteilen ... Ergo: Wer andere Menschen beurteilen darf, hat schon eine Machtposition inne ... Vielleicht machen Sie sich im nächsten Meeting einfach mal einen Spaß daraus, eine ungerade Anzahl Kekse auf den Tisch zu stellen, um zu beobachten, wer sich den letzten Kekse nimmt und wer mit offenem Mund kaut ;)

Es ist ein häufig vorkommendes Phänomen, dass Menschen in Machtpositionen dazu neigen, sozialen Normen immer weniger Beachtung zu schenken. Hierzu gibt es jede Menge Studien. Das macht Machtmenschen noch lange nicht asozial. Darüber hinaus gilt es in solchen Positionen auch oft unliebsame Entscheidungen zu treffen, was wiederum durch die beschriebene Neigung erleichtert wird. Unangenehm wird es nur, wenn wir uns nicht darüber im Klaren sind, dass Macht unser Verhalten verändert. Wer glaubt, dass das bei ihm anders sei, gehört mit hoher Wahrscheinlichkeit zu der Gruppe, die hier ihren blinden Fleck hat. Macht ist nämlich auch sehr eng mit Selbstüberschätzung verknüpft. Der Soziologe Nathanael Fast fand heraus, dass Menschen in Machtpositionen stärker auf ihr Wissen vertrauen, als Menschen ohne Macht, obwohl sie auch nicht mehr wissen als alle anderen. Fast hat dies mit einem einfachen Fragespiel um Geld rausgefunden. Der Einsatz pro Frage betrug einen Dollar. Wurde die Frage falsch beantwortet, war der Dollar weg. War die Antwort hingegen richtig, gab es zwei Dollar zurück. Je höher die berufliche Hierarchieebene, umso höher die Bereitschaft mitzuspielen, trotz der Warnung, dass es sich um schwierige Fragen handele, die nur 20 % der Teilnehmer im Schnitt beantworten könnten. Das Ergebnis war, dass die Machtmenschen in der Regel mit weniger Geld nach Hause gingen, als die Probanden ohne Machtposition.⁵

⁵Psychologie/Was Macht mit uns macht – Spektrum der Wissenschaft.

Beim Zuhören ist es übrigens genauso. Für Unternehmen ist das fatal. Denn schlechtes Zuhören in der Führungsriege bedeutet: Die Experten werden nicht gehört. Denn Führungskräfte sind keine Experten, selbst wenn sie es mal waren und immer noch im operativen Geschäft mitarbeiten. Die Experten sind diejenigen, die sich den ganzen Tag mit nichts Anderem befassen, als mit ihrer Aufgabe. Wenn diese nicht gehört werden, wird es schwierig. Und das ist nur der Faktenanteil des Problems. Der Gefühlsanteil, der den Schaden für das Unternehmen exponentiell in die Höhe treibt ist, dass Mitarbeiter sich nicht anerkannt und nicht wertgeschätzt fühlen. Es gibt kaum etwas schlimmeres, als den Expertenstatus eines Menschen nicht anzuerkennen. Genau das geschieht aber, wenn ein Nicht-Experte, einem Experten nicht zuhört, oder noch schlimmer, seine Meinung nicht gelten lässt. Und noch einmal: Zuhören ist gelebte Wertschätzung. Und das scheint in Unternehmen ein großes Manko zu sein. Zumindest zeigt das in jedem Jahr aufs neue die Gallup Studie. Eine deutschlandweite Studie, in der einem Großteil der Führungskräfte immer wieder die Kompetenz abgesprochen wird. Wirkliches Zuhören, sich selbst und die eigene Meinung mal hinten an zu stellen, wäre ein großer Schritt zur Lösung dieses Problems.

4.2 Zeit als Faktor – Wie hängen „Zeit“ und „Zuhören“ zusammen?

Echte Wertschätzung ist, wenn man einem Menschen das wertvollste schenkt, was man auf der Welt hat: Zeit! Und echtes, wertschätzendes Zuhören erfordert Zeit!

Jeder von uns hat schon einmal erlebt, wie wir etwas wirklich Wichtiges erzählen wollten und uns „auf dem Sprung“ zugehört wurde. Wir wollten zwar, dass der Zuhörer zuhört, aber bitte nicht so. Wer zwischen Tür und Angel zuhört, signalisiert dem Erzähler, dass der andere Termin oder die Sache, die einem gerade im Kopf herumschwirrt wichtiger ist. Tatsächlich ist das ja auch oft der Fall, trotzdem hinterlässt es bei dem, der etwas Wichtiges loswerden will, ein schales Gefühl.

Natürlich könnte man vom Erzähler so viel Verständnis erwarten, dass es wichtigere Dinge gibt, als seine Geschichte. Und genau hier schließt sich der Kreis. Was Aufmerksamkeit und Wertschätzung anbelangt, sind wir im Grunde alle kleine Kinder. Das ist sicher manchmal anstrengend. Hilft aber nix. Is halt so.

Wer wirklich wertschätzend zuhören will, der muss sich die Frage stellen, wann es zeitlich gerade sinnvoll ist zuzuhören und wann nicht. Es gilt, Prioritäten zu setzen. Ein bisschen tappen wir dabei in die Multitaskingfalle, weil wir glauben, wir könnten beides: zuhören und auf dem Sprung sein. Mal ehrlich: Kennst Du irgendjemanden, der Dir richtig gut zugehört hat, der auf dem Sprung war? Ich nicht. Und ich schließe mich selbst ausdrücklich mit ein.

Trotzdem ist uns klar, dass unser Gegenüber ggf. schnell eine Entscheidung braucht oder wir wollen ihm einfach etwas Gutes tun und hören eben noch schnell zu. In den meisten Fällen fasst der Andere sich nicht so kurz, wie wir es gerne hätten und wir werden ungeduldig. Eine doofe Situation, in die wir uns selbst reinmanövriert haben. Ungeduld ist dann zwar verständlich, signalisiert allerdings vor allem eines: Du bist zu langsam. Und was bedeutet in der heutigen Zeit „Du bist zu langsam“? Du bist nicht gut genug. Damit ist die Wertschätzung, die wir geben wollten, sofort im Eimer. Eigentlich hatten wir doch vor, dem Anderen von unserer kaum vorhandenen Zeit noch etwas zu schenken. Ein wahnsinnig wertvolles Geschenk, welches dieser durch seine Lahmheit jetzt mit Füßen tritt: Blödmann ...

Was passiert beim Anderen? Er hat wirklich eine wichtige Frage bzw. Botschaft. Die auch ganz schön komplex ist ... Außerdem ist ihm durchaus klar, dass jetzt gerade ein echt schlechter Zeitpunkt ist. Er ist ja auch nicht doof. Damit er aber seine Aufgabe perfekt erledigen kann, muss genau dieser Punkt jetzt schnell geklärt werden. Es geht ja auch nur um eine „Ja“ oder „Nein“ Antwort. Die zehn Minuten müssen einfach drin sein. Also fasst er sich ein Herz und stört.

Und so nimmt das Unglück seinen Lauf: Beide meinen es gut und gehen maximal unzufrieden aus der Situation wieder raus.

Natürlich können wir von unseren Mitarbeitern verlangen, dass sie mitdenken und Verständnis für unsere Situation aufbringen. Ihr Job

ist das allerdings nicht. Wer führt, trägt in solchen Situationen die Verantwortung. Es ist ein bisschen wie bei der Eltern/Kind- oder besser Lehrer/Schüler- Beziehung. Wer sollte es besser wissen?

Schauen wir uns zunächst an, warum wir ungeduldig werden, damit wir beim nächsten Mal eine bessere Entscheidung treffen können. Ungeduld entsteht immer dann, wenn ein Ereignis auf der Zeitschiene früher erwartet wird, als es dann tatsächlich eintritt. Wenn wir das Ereignis später erwarten, oder so viel Zeit haben, dass es egal ist, sind wir auch nicht ungeduldig. Unsere Erwartung ist also entscheidend.

Eines der putzigsten Beispiele ist das Marshmallow Experiment, welches in den verschiedensten Formen im Internet herumgeistert. Einfach mal googeln und ein wenig Spaß haben :) In den 60er Jahren des letzten Jahrhunderts, führte ein Team in Stanford rund um den Forscher Walter Mischel diesen Test durch, um die Selbstkontrolle von Kindern zu erforschen. Sie setzten 3-5 jährigen Kids einen Marshmallow vor die Nase. Der Versuchsleiter sagte ihnen dann, er würde kurz aus dem Raum gehen. Das Kind könne währenddessen den Marshmallow sofort essen, oder warten bis er wiederkäme. In diesem Fall würde das Kind einen zweiten Marshmallow bekommen. Natürlich ist das für Kinder in diesem Alter die Todesaufgabe überhaupt. Es sei denn, sie mögen keine Marshmallows ;)

Bei diesem Experiment ging es darum, herauszufinden, wie gut die Selbstkontrolle der Kinder ist und ob diese Selbstkontrolle mit dem späteren Erfolg der Kinder zusammenhängt. Anfangs sah es fast so aus, denn die Kinder, die warten konnten, waren im Schnitt später erfolgreicher. Allerdings wurden wesentliche Faktoren bei den Ergebnissen außer Acht gelassen. Rechnet man beispielsweise die Herkunft – bildungsnah oder bildungsfern – der Kinder heraus, so spielt die Selbstkontrolle keine Rolle mehr.⁶ Dies nur kurz am Rand ...

Worauf ich hinaus will: Im Marshmallow Experiment kann man gut sehen, wie Ungeduld und Druck entstehen und wie wir damit umgehen. Warten, ohne zu wissen, wann die Warterei aufhört, ist für

⁶Marshmallow-Test/Wurde das berühmte psychologische Experiment falsch interpretiert? – Spektrum der Wissenschaft.pdf.

uns schwer auszuhalten. Für Kleinkinder schon extrem schwierig, für Erwachsene kaum auszuhalten, denn wir haben keine Kontrolle über die Situation. Der weitere Faktor für das Entstehen von Ungeduld: Kontrollverlust.

Und wieder: Was hat das mit Zuhören zu tun? Wenn wir jemandem zuhören, geben wir die Kontrolle ab. Denn der Erzähler hat in diesem Moment nicht nur die Kontrolle über den Gesprächsverlauf, er hat auch die Kontrolle über unsere Zeit. Spinnen wir diesen Gedanken jetzt weiter bedeutet das, dass wir beim Zuhören dem Sprecher Vertrauen schenken. Das Vertrauen mit seiner Macht über unsere Zeit sorgsam umzugehen. Ein Vertrauen, welches wir von unseren Mitarbeitern übrigens täglich einfordern ... Für den Sprecher ist das wiederum ein Zeichen von Wertschätzung und eben entgegen gebrachtem Vertrauen. Was passiert nun, wenn wir ungeduldig werden und dieses Vertrauen wieder entziehen? Es entsteht genau das Gegenteil: Versagen und Frustration.

An dieser Stelle wird ein Schuh draus: Zuhören braucht Zeit. Mir ist durchaus klar, dass diese „zwischen Tür und Angel Situationen“ immer wieder vorkommen und man die Zeit eben nicht hat. Dann gilt es, sich zu entscheiden! Und das tun wir eben ganz in der Regel nicht. Solche Situationen sind A ODER B Situationen und nicht A UND B Situationen! Entweder, ich höre zu und nehme in Kauf zum nächsten Termin zu spät zu kommen, oder ich lege mir das Zuhören auf einen Termin für später. Abwägen ist die Devise. Was ist jetzt wichtiger? Wenn wir ganz ehrlich sind, weichen wir dieser Frage gern aus. Denn natürlich bedeutet das auch, sich in dieser Situation unbeliebt zu machen. Entweder dort, wo wir zu spät kommen oder dort, wo wir verschieben. Und ja, echte Wertschätzung bedeutet auch mal zu sagen „jetzt nicht“. Im Grunde ist es ganz einfach: Entscheiden Sie sich für 100 % und seien Sie 100 % klar, eindeutig und vertrauenswürdig oder entscheiden Sie sich für 50 % und Sie sind eben nur 50 % klar, eindeutig und vertrauenswürdig. Ihre Entscheidung!

4.3 Stress – Welche Auswirkungen hat Stress auf das Zuhören?

Wenn wir zwischen Tür und Angel zuhören und dabei unter Druck geraten, können wir nicht 100 % zuhören. Soweit so einfach. Stress ist grundsätzlich kein guter Partner, wenn es ums Zuhören geht. Das geht sogar so weit, dass Stress, der nichts mit der aktuellen Zuhörsituation zu tun hat, Einfluss auf uns hat. Und zwar keinen guten.

Um diesen Zusammenhang zu verstehen, schauen wir uns zunächst einmal an, was Stress überhaupt ist und wie er unsere Physiologie beeinflusst. Grundsätzlich ist Stress nichts Schlechtes, sondern ein Überlebensprogramm aus lange vergangenen Zeiten. Haben Fred und Wilma Feuerstein einem Säbelzahn tiger gegenübergestanden, dann war es sinnvoll, entweder die Beine in die Hand zu nehmen und das Weite zu suchen, oder alle Kräfte zu mobilisieren und zu kämpfen. Die dritte Möglichkeit, die dieses Programm bietet ist, sich tot zu stellen. Wenn unser Hirn dieses Programm wählt und wir gerade einen Vortrag halten, kommt es zum klassischen Blackout. Denn das Stressprogramm verzichtet auf alle Hirn- und Körperfunktionen, die in einer akuten Gefahrenlage gerade nicht gebraucht werden. Anders formuliert: das Sprachzentrum wird abgeschaltet, denn sprechen müssen wir beim Kampf, auf der Flucht oder beim Totstellen im Grunde nicht. Jemanden tot zu quatschen ist kein ernsthaftes Überlebenskonzept. Übrigens, das Sprachzentrum brauchen wir nicht nur zum Sprechen, sondern auch zum Zuhören. Es braucht verhältnismäßig wenig Genie, um zu begreifen, warum sich Stress und Zuhören schlecht vertragen.

Organisch passiert Folgendes: die Nebennieren setzen jede Menge Adrenalin und Noradrenalin frei. Außerdem werden vom Gehirn und der Nebennierenrinde weitere Stresshormone aktiviert. Ein extrem wirksamer Stresscocktail fließt jetzt durch unsere Adern. Dadurch steigen Herzfrequenz und Blutdruck. Dadurch werden alle großen Muskelpartien in Armen und Beinen mit Energie für den Kampf oder die Flucht versorgt.⁷ Ein Programm, welches wir heute in unseren

⁷<https://www.spektrum.de/magazin/wie-stress-das-gehirn-veraendert/1442767>

Breitengraden nur noch sehr selten brauchen. Trotzdem läuft es noch genauso ab, wie zu Fred und Wilmas Zeiten.

Hinzu kommt, dass der Hippocampus, der Teil unseres Gehirns, der hauptverantwortlich für die Speicherung von Zeit- und Ortsdaten ist, sich die Stresssituation besonders gut merkt.⁸ Das gewährleistet, dass wir in einer ähnlichen Situation noch schneller in Stress geraten, um unser Überleben zu sichern. Steinzeitlich betrachtet praktisch. Heute eher unpraktisch ...

Natürlich machen wir uns heutzutage keine Sorgen mehr, um besagten Säbelzahn timer, sondern eher darüber, ob wir das Projekt einwandfrei über die Bühne bringen, ob der Kunde uns den benötigten Auftrag erteilt, oder, eher privater Natur, ob wir die nächste Rate fürs Haus bezahlen können. Unser Gehirn macht dabei keinen Unterschied, ob dieser Stress wirklich lebensbedrohlich ist oder nicht. Es bewertet, wie wichtig das Ganze gerade für uns ist und damit auch, was für eine Katastrophe es wäre, wenn es schief ginge. Und das ist natürlich individuell verschieden. Daher hat jeder Mensch unterschiedlich viel Stress in derselben Situation. Der eine kippt fast vom Stängel, während ein anderer fröhlich pfeifend durch die Gegend läuft. Alles eine Frage von Veranlagung und persönlicher Erfahrung.

Wenn wir nun permanent unter Druck stehen, werden wir irgendwann krank. Der eine früher, der andere später. Was aber vorher passiert ist, dass wir blöder werden, denn für Flucht, Angriff oder fürs tot stellen braucht man nicht besonders helle zu sein. Also regelt der Körper auch das Denkkzentrum herunter. Darüber hinaus werden wir dünnhäutig und empfindlich für jeden weiteren Stressor. In diesem Zustand sind wir keine besonders guten Zuhörer. Schlimmer: wir vergessen es in der Situation auch noch. Das ist blöd. Ist aber leider biologisch erst Mal so angelegt.

Was also dagegen tun? Der erste Schritt ist, sich einmal klar zu machen, wie sehr man unter Stress steht und wie lange diese Situation noch anhalten wird. In einem längerfristigen Projekt wäre die Lösung zu schauen, zu welcher Tageszeit der Druck eher niedrig

⁸<https://www.tk.de/techniker/magazin/life-balance/stress-bewaeltigen/gehirn-hormone-stress-2006900>

ist und Zuhörzeiten genau in diese Fenster zu legen. Ein gutes Stressmanagement gehört natürlich auch dazu, würde aber den Rahmen dieses Buches sprengen. Eines sei aber an dieser Stelle ausdrücklich betont: Wer nicht selbst gut für sich sorgt, der kann auch kein guter Zuhörer sein. Gutes Zuhören erfordert innere Ruhe und Gelöstheit.

4.4 Disziplin – Warum Zuhören Disziplin braucht und warum wir diese oft nicht haben

Vor kurzem habe ich mit meinem sechzehnjährigen Sohn sein Zimmer neu gestrichen. Dabei hatten wir viel Zeit uns zu unterhalten. Bei solchen Unterhaltungen diskutieren wir über Gott und die Welt und geraten immer wieder ins Philosophieren. Ich genieße diese Unterhaltungen sehr und doch fällt mir immer wieder auf, wie schwer es uns beiden fällt, uns gegenseitig zuzuhören, wenn wir zu dem Gesagten eine großartige Idee haben. Natürlich fällt es mir etwas leichter, aber oft nur in der Ausführung. Ich halte im Geist an meinem Gedanken fest und lasse das Gesagte dann an mir vorbeiziehen, um endlich auf meine Idee zu sprechen zu kommen. Begeisterung für die eigenen Ideen und die Lust am Austausch verhindert in solchen Momenten echtes Zuhören und am Ende macht es das tolle Gespräch nicht besser, sondern schlechter. Nicht, dass wir uns falsch verstehen: Wir dürfen gerne begeistert sein über anregende Gespräche. Es sollte uns aber klar sein, dass genau diese Begeisterung, nicht die Begeisterung an dem ist, was wir hören, sondern in der Regel die Begeisterung für die eigenen Gedanken!

Damit sind wir in solchen Gesprächen wieder viel mehr bei uns, als bei unserem Gegenüber. Wertschätzend ist das nicht. Weder für das Gesagte, noch für die Person, die uns gegenüber ist. Grundsätzlich spricht nichts dagegen, durch solche Gespräche auf neue Ideen zu kommen und mehr bei den eigenen Gedanken zu sein, als bei den Gedanken des Gesprächspartners. Schließlich entstehen so neue Ideen. Aber wenn wir uns einmal vergegenwärtigen, wie es ist, wenn in solchen

Gesprächen unsere Ideen nicht gehört werden, oder wir nur das Gefühl haben, sie werden nicht gehört, dann wird es schon schwierig. Oft wirkt unser Gesprächspartner, der uns ja nicht wirklich hört, dann unsympathisch oder wir fühlen uns nicht verstanden.

Um solche Gespräche wirklich zu einem guten, fruchtbaren Gedankenaustausch zu machen, ist Disziplin erforderlich. Erstens, um den eigenen Redefluss einfach nur im Zaum zu halten und den anderen seine Gedanken bis zum Ende ausführen zu lassen und zweitens, nicht an den eigenen Ideen hängen zu bleiben. In Businessgesprächen ist das im Grunde genommen ganz einfach, nur nutzt diese Möglichkeit kaum jemand: Notizen machen. Der Gedanke, den man festhalten will, wird kurz notiert und schon kann man sich ganz entspannt weiter auf das Gespräch konzentrieren. Wer das macht, und es tatsächlich schafft, seinen Gedanken wieder ziehen zu lassen, wird oft überrascht feststellen, dass der Gedanke schon ausgeführt wurde oder, dass das Gespräch eine ganz andere Richtung genommen hat. Und bitte jetzt nicht den Egotrippfehler machen und den Gedanken noch einmal wiederholen, nur um zu zeigen, dass man selbst diesen Gedanken auch hatte. Das ist nicht nur im Businesskontext maximal unsympathisch und wirkt nicht souverän, sondern verzweifelt. Frei nach Motto: Ich bin aber auch schlau.

All das erfordert große Disziplin. Wir leben in einer Selbstdarsteller Gesellschaft. Soziale Medien haben das nicht besser, sondern schlimmer gemacht. Waren es in der TV Ära noch die Big Brother- und die ersten DSDS-Kandidaten, so sind es heute die Möchtegern-Influencer. Bitte nicht mit den Influencern verwechseln, die tatsächlich ihren Job verstehen. Diese hören ihrem Publikum sehr wohl zu und sind genau aus diesem Grund erfolgreich. Um die geht es hier nicht! Es geht um die, die sich nicht für andere interessieren. Dann geht es eben nicht mehr so sehr darum, Dinge zu lernen, sondern Dinge in den Orbit zu blasen. Selbst wenn wir diese Entwicklung nicht gutheißen, so können wir uns ihr doch schwer entziehen, denn unbewusst nehmen wir diese neuen Formen der Selbstdarstellung wahr und damit auch – ob wir wollen oder nicht – in unser Verhalten auf. Der sogenannte Primingeffect ist dann bei uns am Werk.

Das Online Lexikon für Psychologie und Pädagogik beschreibt Priming wie folgt: „Der Begriff Priming (Bahnung) bezeichnet eine Art Grundierung des Denkens, ein sanfter Druck in eine bestimmte Richtung zu denken und zu handeln, den Menschen in der Regel nicht bewusst wahrnehmen.“⁹ Tja, und wenn wir uns mal so in unserer Gesellschaft bzw. Medienlandschaft umschaun und analysieren, wie dort das Zuhören dargestellt wird, können wir uns schnell an zehn Fingern abzählen, dass wir aufs Zuhören nicht geprimed werden. Im Gegenteil. Aus dieser Falle heraus zu kommen erfordert zum einen Bewusstsein und zum anderen ein hohes Maß an Disziplin. Es gibt leider kein Rezept und auch keine Kurzanleitung, wie wir wieder ins Zuhören kommen, ohne dabei im eigenen Selbstdarstellungstrieb hängen zu bleiben. Es erfordert immer wieder unser eigenes Bewusstsein für die Problematik zu schärfen und uns dann einfach am Riemen zu reißen und uns auf den Gesprächsflow einzulassen. Die gute Nachricht: Wer dies immer wieder übt, dem geht es wie mit allen Dingen, die immer wieder geübt werden ... sie gehen uns in Fleisch und Blut über und fallen uns irgendwann leicht. Allerdings gehört eine Menge Disziplin dazu. Im Grunde keine neue Erkenntnis. Erkenntnis ist ja auch nicht das Problem. Das Problem ist, sich immer wieder aufs Neue aufzuraffen und immer wieder zuzuhören und den eigenen Selbstdarstellungszwang unter Kontrolle zu bringen.

Wie aber gelingt uns das? Die Antwort ist zugegebenermaßen ziemlich banal: Üben! Es reicht bei weitem nicht aus zu glauben, wenn wir etwas wüssten, dann würde das ausreichen, um unser Verhalten zu ändern. Im Grunde wissen wir das, aber es ist ungewohnt, neues Verhalten zu üben. Aber unser Verhalten wird eben durch Gewohnheiten geprägt und Gewohnheiten lassen sich nur ändern, indem wir üben.

Malcolm Gladwell hat in seinem 2010 erschienenen Buch „Überflieger“¹⁰ die inzwischen sehr populäre 10.000 h Regel aufgestellt. Sie besagt, dass, wer 10.000 h übt zum Meister wird. Talent hätte damit nichts zu tun. Zugrunde liegt dieser Aussage eine Studie der Berliner

⁹<https://lexikon.stangl.eu/1378/priming/>

¹⁰Gladwell, Malcolm (2010), Überflieger, Pieper Verlag, München.

Hochschule für Künste, die fest stellt, dass Studenten mit Übungszeiten von rund 10.000 h professionelle Konzertmusiker wurden, während Kommilitonen mit rund 4000 Übungsstunden „nur“ Musiklehrer wurden. Um das Ganze noch unwissenschaftlich zu vervollständigen: Immer wenn man ein Interview mit dem Stargeiger David Garrett liest, gibt es unweigerlich einen kurzen Teil über seine verlorene Kindheit. Das sogenannte Wunderkind war natürlich begabt, keine Frage, aber zum Wunderkind wurde er, weil er den ganzen Tag geübt hat und dafür seine Kindheit aufgeben musste. Großartige Leistungen kommen nicht aus dem „Nichts“ oder basieren „nur“ auf Talent. Dahinter steckt immer ein Menge Übung und damit eine Menge „Disziplin“.

Es mag talentierte Zuhörer geben. Nur sind das in der Regel eher introvertierte Menschen, die froh sind, wenn sie nicht im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit stehen. Machen wir uns nichts vor: das sind die wenigsten Führungskräfte. Und die Wahrscheinlichkeit, dass Sie und ich nicht so gestrickt sind, ist so hoch, dass wir uns, wenn wir denn unsere Führungsqualitäten stark verbessern wollen, schon mal auf diszipliniertes Üben einstellen können. Am besten geht sowas übrigens in der Freizeit. Beim nächsten Essen mit Freunden zum Beispiel. Nehmen Sie sich einfach vor, mit 80 % Zuhöranteil nach Hause zu gehen. Das wird beim ersten Mal vermutlich noch nicht klappen, aber das ist ja genau die Kunst des Übens und es ist noch kein Meister vom Himmel gefallen.

4.5 Aufmerksamkeit (Go with the flow) – Warum wir einem Gespräch fast nie wirklich folgen

Das gutes Zuhören Aufmerksamkeit braucht, ist als Fakt keine Raketenwissenschaft. Um aber aufmerksam zu sein, braucht es eine ganze Menge an Hirnkapazität. Während des Lesens dieser paar Zeilen, hat Ihr Gehirn schon mehrfach den Modus gewechselt: Von aufmerksam zu unaufmerksam. Tatsächlich haben Wissenschaftler herausgefunden, wechselt unser Hirn dauernd hin und her. Um genau zu sein, wechselt

es alle 125 bis 250 ms hin und her. Bis zu acht Mal pro Minute springen wir hin und her. Allerdings merken wir das nicht bewusst. Es ist aber messbar.¹¹ Damit ist die berühmt berüchtigte Studie von Microsoft, welche dem Menschen eine Aufmerksamkeitsspanne von acht Sekunden, eine Sekunde weniger als ein Goldfisch, zuordnet nochmal obsolet. Falls Sie die Studie nicht kennen: Im Jahr 2005 machte die Goldfischstudie Furore, weil sie, wie andere Studien, herausfand, dass unsere Aufmerksamkeitsspanne angeblich sinken würde. Noch schlimmer: sie wäre inzwischen sogar unter dem Niveau von Goldfischen angelangt. Das Problem bei der Studie war von Anfang an der Vergleich. Populär und eingängig war der Vergleich auf jeden Fall, allerdings war es auch ein Vergleich, von Äpfeln und Birnen. Denn wie will man die Aufmerksamkeitsspanne von zwei so unterschiedlichen Spezies vergleichen? Ein seriöser Vergleich erfordert nämlich eines: gleiche Versuchsbedingungen für die Versuchsobjekte. Und da wird es dann tricky ... Wie will man ernsthaft gleiche Bedingungen für ein Aufmerksamkeitsexperiment für Mensch und Goldfisch schaffen?¹² Abgesehen davon zeigen eben die bereits beschriebenen Studien, dass wir gar keine klassische Aufmerksamkeitsspanne haben. Es kommt uns nur so vor.

In Wirklichkeit hüpfet unsere Aufmerksamkeit schneller als ein Flummi hin und her. Wir haben zwar das Gefühl, dass wir uns auf eine Sache konzentrieren, das stimmt so aber nicht. Auch wenn ich in diesem Moment beim Schreiben das Gefühl habe, ich konzentriere mich ausschließlich auf das Schreiben, so kann ich, wenn ich mich ein wenig beobachte, wahrnehmen, dass ich noch einiges um mich herum mitkriege. Beispielsweise liegen meine Hunde vor mir auf dem Boden und ich kann sie im unteren Bereich meines Blickfeldes sehen und wahrnehmen. Hinter mir auf meiner Rückenlehne liegt meine Katze und schnurrt. Das kann ich hören und hin und wieder berührt sie mich. Auch das bekomme ich mit. Außerdem kann ich hören, wie mein Mann draußen das Garagendach repariert. Alles, während ich schreibe.

¹¹https://www.eurekalert.org/pub_releases/2018-08/pu-tso081718.php

¹²<https://onlinemarketing.de/news/aufmerksamkeit-goldfisch-mythos>

Ich habe, während ich diese Beschreibung verfasst habe, nicht einmal aufgehört zu schreiben. Offensichtlich überspielt unser Gehirn die Aufmerksamkeits sprünge und gaukelt uns maximale Aufmerksamkeit vor.

Ein Beispiel bei dem wir uns ganz gut vorstellen können, dass unser Gehirn uns Aufmerksamkeit vorgaukelt ist, wenn wir blinzeln. In der Regel bekommen wir das nicht bewusst mit. Es sei denn, wir haben irgendetwas im Auge oder zu trockene Augen. Dieses Blinzeln meine ich aber nicht. Ich meine das ganz normale Blinzeln. Das kriegen wir nicht mit. Dabei blinzeln wir 10–15 Mal pro Minute. Das ist ziemlich viel, dafür, dass wir es nicht merken. Unser Gehirn fügt dann einfach das Bild vor dem Blinzeln mit dem Bild nach dem Blinzeln nahtlos aneinander und alles ist paletti.

Zurück zur Aufmerksamkeit. Wenn die Daten der Studie aus 2018 eines Wissenschaftlerteams aus Princeton stimmen, dann ist Aufmerksamkeit eine Illusion. Zumindest zu einem großen Teil. Darüber hinaus ist die These, dass Multimedia die Aufmerksamkeitsspanne senkt, in dieser Form nicht mehr haltbar. Es geht dann eher darum, dass wir grundsätzlich leicht ablenkbar sind und Smartphones Ablenkungen noch begünstigen. Das Team aus Princeton, rund um die Professorin Sabine Kastner, geht davon aus, dass unser Aufmerksamkeitshopping kein neues Phänomen ist, sondern ein sehr altes.¹³ Das Phänomen konnte nämlich genauso bei Affen nachgewiesen werden. Die Frage ist nur, wozu das Ganze? Die These ist, dass die schnellen Fokuswechsel das Überleben sichern. Während unsere Vorfahren beispielsweise Beeren sammelten oder sich um den Nachwuchs kümmerten, konnten sie gleichzeitig die Umgebung im Auge behalten und einen Angreifer rechtzeitig erkennen. Schnelle Aufmerksamkeitswechsel machen dies möglich.

Diese Wechsel sind, wie schon erwähnt, kein bewusster Vorgang und laufen eher unbewusst ab. Nicht vergleichbar mit dem, was wir unter Multitasking verstehen. Multitasking wäre, sich um den Nachwuchs zu kümmern, ein drei Gänge Menü zu kochen und dabei die Times zu lesen. Das ist etwas Anderes. Das erfordert bewusste Konzentration. Unser Aufmerksamkeitshopping geschieht unbewusst. Sozusagen unter dem Radar.

¹³<https://www.zeit.de/digital/internet/2018-10/sabine-kastner-psychologie-aufmerksamkeit-konzentration-smartphone-gehirn>

Man könnte jetzt natürlich schlussfolgern, dass das dann ja kein Problem sein dürfte. Ist es aber doch. Stellen Sie sich einfach ein langweiliges Meeting vor. Schwer genug, nicht in Tagträumen zu versinken. Darauf komme ich gleich noch. Wenn nun genau in diesem Moment der Kollege in der Nase bohrt, einer Kollegin immer wieder die Augen zu fallen und vor dem Fenster immer wieder Passanten vorbeigehen: Wo ist dann Ihre Aufmerksamkeit. Richtig: bei allem, was spannender ist als das Meeting.

Der zweite Aufmerksamkeitskiller sind unsere eigenen Gedanken. Jeder kennt Gespräche, in denen man so Sachen denkt wie „Hoffentlich ist es bald vorbei“. Und es bleibt ja nicht bei diesem einen Gedanken. Dazu gesellen sich noch viele andere, die ungefähr den gleichen Inhalt haben und irgendwann hängt man dann doch seinen eigenen Gedanken nach und hat sich selbst eingelullt. Wenn dann das Gegenüber eine Frage stellt, steht man ziemlich blöd da. Mir ist das mal bei einem Podcastinterview passiert. Im Grunde hatte ich mich auf den Gast gefreut und gedacht, dass er eine Bereicherung für den Podcast sei. Genau das Gegenteil war dann leider der Fall. Er sprach stundenlang über sich und seine Ansichten. Dabei haute er eine Plattitüde nach der anderen raus. Es war furchtbar langweilig. Ich musste mich wahnsinnig zusammenreißen und bin tatsächlich ein paar Mal richtig in meine eigene Gedankenwelt abgeschweift. Und genau dadurch wurde das Interview schlecht. Es wurde nicht schlecht, weil der Gast uninteressant oder langweilig war. Das vielleicht auch. Aber hauptsächlich wurde es schlecht, weil ich nicht auf der vollen Höhe meiner Konzentration war und das Gespräch immer wieder auf die spannenden Aussagen gelenkt habe. Als mir das klar wurde, ist mir das danach nie wieder passiert. Das bedeutet natürlich nicht, dass meine Gedanken gar nicht mehr abschweifen. Das gelingt mir auch nicht und ich bin mir nicht sicher, ob das überhaupt möglich ist. Aber ich werde mir inzwischen wesentlich schneller dessen bewusst und fokussiere mich wieder auf mein eigentliches Ziel des Interviews oder meines Gesprächs. Mein Ziel ist es seitdem, ein richtig gutes Gespräch zu führen und das funktioniert halt nicht, wenn meine Gedanken auf Wanderschaft gehen.

Darüber hinaus gibt es noch einen weiteren Punkt, der unsere Aufmerksamkeit vom eigentlich Zuhören abzieht. Und das ist wieder

einmal unser Ego mit unserem Bedürfnis, unsere Meinungen und Ideen kund zu tun. Denn wenn jemand spricht, folgen wir ihm zwar, aber nur bis zu einem gewissen Punkt. Und zwar genau bis zu dem Punkt, an dem wir ein Stichwort für unsere eigenen Gedanken und Ideen erhalten. In dem Moment beißen wir uns daran fest und konzentrieren uns darauf, genau diesen Gedanken nicht wieder zu verlieren, um ihn in unsere Antwort einzubauen. Wir sind in solchen Momenten schockverliebt in unsere eigenen Ideen und können nicht mehr von ihnen lassen. Im Prinzip ja auch kein Beinbruch, sollte man meinen. Für das Zuhören ist dies allerdings der erste Sargnagel.

Wissenschaftler haben in verschiedenen Ländern Unterhaltungen aufgenommen und festgestellt, dass wir fast immer wie aus der Pistole geschossen antworten. Dabei kommt es nicht auf die Nationalität an. Diese Form der Schnellschussantwort scheint allen Menschen in die Wiege gelegt. Unter den getesteten Ländern waren unter anderem Italien, Dänemark, Japan, Papua-Neuguinea, Namibia und die USA. Die durchschnittliche Pause zwischen den Gesprächspartnern während eines Gespräches lag bei rund 200 ms.¹⁴ In Japan ist die Antwortzeit übrigens mit durchschnittlich sieben Millisekunden am kürzesten. Das bedeutet, dass wir im Grunde genommen nicht miteinander sprechen, sondern sprechen, während eine andere Person im Raum ist. Selbst in Dänemark, dem Land mit der längsten Antwortspanne von 470 ms, was immer noch weniger als eine halbe Sekunde ist, wird nicht bis zum Ende zugehört. Hinzu kommt, dass wir ganz offensichtlich auch nicht über das Gesagte nachdenken, denn es dauert rund 600 ms, um ein Wort aus unserem Erinnerungsspeicher abzurufen ... Man muss kein Mathegenie sein, um zu merken, dass da etwas nicht stimmen kann. Es ist zwar völlig normal, dass wir zum einen zuhören und zum anderen unsere Antwort schon im Kopf vorformulieren. Die Frage ist

¹⁴[https://www.google.com/search?client=safari&rls=en&q=Tanya+Stivers,+N.J.+Enfield,+Penelope+Brown,+Christian+Englert,+Makoto+Hayashi,+Trine+Heinemann,+Gertie+Hoymann,+Frederico+Rossano,+Jan+Peter+de+Ruiter,+Kyung-Ein+Yoon,+and+Stephen+C.+Levinson,+%E2%80%9EUniversals+and+Cultural+Variation+in+Turn-Taking+in+Conversation%E2%80%9C,+Proceedingof+the+National+Academy+of+Sciences+of+the+United+States+of+America+106,+no.+26+\(2009\):+10587-92&ie=UTF-8&oe=UTF-8](https://www.google.com/search?client=safari&rls=en&q=Tanya+Stivers,+N.J.+Enfield,+Penelope+Brown,+Christian+Englert,+Makoto+Hayashi,+Trine+Heinemann,+Gertie+Hoymann,+Frederico+Rossano,+Jan+Peter+de+Ruiter,+Kyung-Ein+Yoon,+and+Stephen+C.+Levinson,+%E2%80%9EUniversals+and+Cultural+Variation+in+Turn-Taking+in+Conversation%E2%80%9C,+Proceedingof+the+National+Academy+of+Sciences+of+the+United+States+of+America+106,+no.+26+(2009):+10587-92&ie=UTF-8&oe=UTF-8)

nur: Wo ist dann unsere Aufmerksamkeit. Jeder der schon mal ein mehr oder weniger hitziges Gespräch von außen verfolgt hat weiß, dass die Gesprächspartner oft aneinander vorbeireden und oft sogar das gleiche meinen, es ihnen aber nicht auffällt. Ich lehne mich jetzt mal aus dem Fenster und behaupte, dass das daran liegt, dass wir einander nicht zuhören, sondern ausschließlich auf unsere eigenen Antworten fixiert sind. In normalen Gesprächen ist es ja schon schwierig unsere Antwortfixierung hintenanzustellen, wenn noch Emotionen dazu kommen, dann Gute Nacht Marie ...

4.6 Motivation – Warum niemand weiß, warum Zuhören großartig ist

Wenn wir ins Kino oder zu einem Vortrag eines interessanten Redners gehen, dann sind wir motiviert. Einfach, weil wir eine bestimmte Vorstellung davon haben, was uns erwartet. Es interessiert uns, was auf der Leinwand passiert und was der Redner zu sagen hat. Sind Film und Vortrag gut, dann bindet beides unsere Aufmerksamkeit und unsere Motivation bleibt konstant. Vielleicht müssen wir während des Films mal kurz auf Klo oder unsere Gedanken schweifen während des Vortrages einmal kurz ab. Das ist völlig normal und wir steigen problemlos gleich wieder ein, wenn uns Handlung bzw. Inhalt interessieren. Wir sind motiviert zuzuhören.

Wenn die Handlung nicht unseren Erwartungen entspricht und langweilig ist, war's das mit unserer Motivation. Wir schlafen im Kino vielleicht ein und beim Vortrag lassen wir unsere Gedanken schweifen. Handelt es sich um einen Vortrag oder Film im Internet, klicken wir die Langeweile einfach weg. Ich persönlich neige dann dazu, mir zwischendurch einen Tee zu kochen und mein Handy rauszuholen, um E-Mails zu checken. Ich bin eben nicht motiviert genug, um meine Aufmerksamkeit bis zum Ende zu fokussieren.

Motivation und Emotion hängen sehr eng zusammen. Langeweile ist eine Emotion, die uns dazu motiviert, etwas anderes zu tun. Die Motivation weiter aufzupassen wird zurückdrängt oder sie wird ganz zum Erliegen gebracht. Begeisterung lässt uns am Ball bleiben. Ohne

Emotionen ist Motivation nicht existent. Fatal, dass in vielen Unternehmen den Fakten der Vorzug gegeben wird. Wenn Fakten Emotionen hervorrufen: kein Problem. Leider tun sie dies in den seltensten Fällen.

In der 19. Auflage des Dorsch, einem Standardwerk der Psychologie, finden wir dazu folgende Erläuterung:

„Emotion und Motivation sind Themen, die in praktisch allen Lebensbereichen eine Rolle spielen – sei es in der Arbeitswelt oder in der Schule, in der Freizeit, beim Sport oder in zwischenmenschlichen Beziehungen. Im deutschen Sprachraum werden die Emotions- und die Motivationspsychologie dabei der Allgemeinen Psychologie zugeordnet – und obwohl die beiden Themengebiete sich theoretisch und empirisch voneinander abgrenzen lassen, sind sie doch aufeinander bezogen. Emotionen begleiten einerseits motiviertes – d. h. zielgerichtetes – Verhalten. Andererseits sind sie auch selbst Ziel dieses Verhaltens. Motiviertes Verhalten ist letztlich auf das Erreichen positiver Emotionen und das Verhindern bzw. die Beendigung negativer Emotionen ausgerichtet. Die Bereiche der Emotions- und Motivationspsychologie stellen sich somit als zwei Bereiche dar, die sich aufgrund ihrer Inhalte aufeinander beziehen und – je nach Perspektive – auf Konstrukte und Befunde des jeweils anderen Bereichs zurückgreifen.“¹⁵

Motivation bezeichnet im Grunde die Gesamtheit der Motive, die zur Handlungsbereitschaft führen. Und die Frage ist, was zu Handlungsbereitschaft führt: in der Regel ein gutes Gefühl, welches wir haben wollen oder ein schlechtes Gefühl, von dem wir weg wollen. Damit haben wir eine Hin-zu- oder eine Weg-von-Motivation. Oft sind beide Motivationsmotive auch vermischt.

Vor ein paar Jahren habe ich beispielsweise mit dem Joggen begonnen. Meine Grundmotivation war zunächst eine Weg-von-Motivation. Ich habe damals festgestellt, dass meine Kondition und meine körperliche Gesamtverfassung einfach nicht gut waren. Das wollte ich ändern, hatte aber keine genaue Idee in was ich es ändern wollte. So sollte es jedenfalls nicht bleiben. Da ich zu dieser Zeit

¹⁵Dorsch – Lexikon der Psychologie (2019), 19te überarbeitete Auflage, Herausgeber Markus Antonius Wirtz, Hogrefe Verlag, Göttingen.

ziemlich lauffreudige Kollegen hatte, und man mit dem Laufen ja auch ohne großen Aufwand beginnen kann, kaufte ich mir ein paar Laufschuhe und es ging los. Und was soll ich sagen: es war furchtbar. Ich fand das Laufen unglaublich doof. Ich keuchte schon nach 500 m wie eine alte Dampfflock und ich hatte keine Chance auch nur drei Kilometer am Stück zu laufen. Allerdings zahlte genau das auf meine Weg-von-Motivation ein. Meine körperliche Verfassung war nämlich noch schlimmer, als ich zunächst dachte. Also steigerte sich meine Motivation sogar noch, obwohl ich das Laufen wirklich blöd fand. Und es kam ein weiterer Aspekt dazu: das gute Gefühl nach dem Laufen. Das Ankommen war großartig. Ich fühlte mich zwar körperlich furchtbar, aber der Stolz und natürlich die beim Laufen produzierten Endorphine ließen mich innerlich bei jedem Ankommen ein bisschen feiern. Die Hin-zu-Motivation war geboren. Und ganz ehrlich: Diese Motivation hielt mich bei der Stange. Immer wenn ich keine Lust hatte, dann rief ich mir dieses Gefühl in Erinnerung und schon zog ich meine Laufschuhe an. Irgendwann entwickelte ich so viel Freude am Laufen, dass sogar das Loslaufen schon Spaß machte.

Was hat das mit dem Zuhören zu tun, werden Sie sich jetzt zu Recht fragen: mit dem Zuhören direkt nicht so viel, aber mit unserer Motivationslage, um überhaupt zuzuhören, sehr viel. Die Frage ist doch: Sind wir überhaupt ausreichend motiviert, um zuzuhören? Wenn wir ganz ehrlich sind, dann lautet die Antwort „Nein“. Im Alltag und damit im alltäglichen Zuhören haben wir weder ausreichend Weg-von- noch genügend Hin-zu-Motivation. Wir betrachten es in Stresssituationen als notwendiges Übel und wenn wir entspannter sind, dann nehmen wir es in den meisten Fällen als Pflichtübung wahr. Um aber Spaß und Freude am Zuhören an sich, ungeachtet des Gesprächspartners zu entwickeln, bedarf es einer Motivationsidee, die uns ins Laufen bringt und am Laufen hält. Im Grunde, wie in meinem Laufbeispiel, nur eben beim Zuhören.

Die Frage, die wir uns in diesem Moment stellen dürfen ist: „Was könnte mir das Zuhören bieten, damit ich zuhöre? Was ist für mich drin?“ Diese Fragen kann nur jeder für sich selbst beantworten. Und bleiben Sie ruhig ganz egoistisch bei sich selbst. „Was tut das Zuhören für mich?“ Meine Antworten bedienen dabei meine Grundwerte, die

mich motivieren und steuern. Neugier, Kreativität und Begeisterung gehören zu meinen Grundwerten. Neugier macht es mir natürlich schon mal leichter. Und genauso gehe ich ans Zuhören heran „Was kann ich heute erfahren, was ich noch nicht weiß?“ Die Grundfrage ist allerdings: Was sind meine Werte? Und was haben diese mit dem Zuhören zu tun?

4.7 Werte und was Werte mit dem Zuhören zu tun haben

Wenn ich Sie fragen würde „Was sind Ihre Top 10 Werte? Und was sind Ihre Top 5, nach denen Sie ihr Leben ausrichten?“ Könnten Sie die Frage beantworten? Ich bin immer wieder erstaunt, wie wenig Menschen und vor allem Führungskräfte diese Frage tatsächlich beantworten können. Dabei sind Werte ein Teil des Fundaments auf dem unsere Persönlichkeit und damit unser Denken und Handeln aufgebaut ist.

Wenn es an das Thema „Werte“ geht, dann kommen vielen Menschen erst einmal christliche Werte und das, was sie so von ihren Eltern und der Gesellschaft mitbekommen haben, in den Sinn. Das ist hier in diesem Fall aber nur bedingt gemeint. Gemeint sind die Werte, die uns im innersten bewegen und antreiben. Damit sind dann eher selten gesellschaftlich für gut befundene Werte gemeint. Diese können sich überschneiden, müssen sie aber nicht. Beispielsweise ist „Macht“ ein Wert, der gesellschaftlich mehr oder weniger positiv besetzt ist. Macht ist per se nichts Schlechtes, ist aber, wenn wir sagen, das „Macht“ ein Wert ist, der uns bewegt und zu unserem Wertekanon gehört, gesellschaftlich nicht mehr ganz so positiv besetzt. Während ein Wert wie „Freundschaft“ gesellschaftlich positiv besetzt ist, aber nicht zum Wertekanon zählt, der Menschen bewegt, da dieser Begriff in der Regel noch aufgeteilt werden kann. Werte die in den Persönlichkeitsbereich zählen, sind Begriffe, die keine anderen Begriffe mehr enthalten. „Freundschaft“ enthält beispielsweise noch Komponenten wie „Liebe“, „Loyalität“ und „Empathie“. Diese sind wiederum Werte, weil diese nicht mehr weiter unterteilt werden können.

Beispiele für Werte sind:

Liebe	Erfolg	Kreativität
Selbstlosigkeit	Verständnis	Sexualität
Attraktivität	Respekt	Gehorsam
Bewunderung	Ehrlichkeit	Integrität
Gesundheit	Professionalität	Großzügigkeit
Freiheit	Abenteuer	Einfluss
Macht	Unabhängigkeit	Ehrgeiz
Leidenschaft	Spaß	Vertrauen
Energie	Hilfsbereitschaft	Verantwortung
Lebensfreude	Wachstum	Entwicklung

Werte sind mehr oder weniger bewusste Intention hinter allem was wir tun und lassen. Natürlich wandeln sich Werte auch im Laufe des Lebens, denn wahrscheinlich sind auch Ihnen heute andere Dinge wichtig als mit 15 Jahren. Werte sind Momentaufnahmen. Allerdings kristallisieren sich einige Werte im Laufe des Lebens als beständig heraus. Ob beständig oder nicht, ist für das Hier und Jetzt allerdings ziemlich egal, denn was uns im Hier und Jetzt bewegt, zum Beispiel zum Zuhören ist entscheidend.

Wer seine Werte kennt, hat einen inneren Kompass, der ihn auf dem Weg zu seinen Zielen begleitet. Und der kennt seine mächtigsten Motivatoren. Denn wir gleichen unbewusst immer ab: Passt das, was ich gerade tue bzw. höre zu meinen Werten.

Im Grunde erzähle ich Ihnen damit nichts Neues. Wissen wir doch nur allzu gut, was passiert, wenn wir in einem Gespräch auf jemanden treffen, der nicht unserer Meinung ist. Schlimmer noch, wenn er unsere Werte in Frage stellt, oder gar auf ihnen herum trampelt. Das ist bei politischen Debatten noch sehr offensichtlich. Schwieriger wird es, wenn subtilere Werte in Frage gestellt werden. Da merken wir zwar auch sofort „Moment mal ...!“, können aber nicht gleich einordnen, warum wir nach den getätigten Aussagen auf der sprichwörtlichen Palme hocken. Und noch blöder: Wir wissen in der Regel nicht genau, wie wir da wieder herunter kommen. Es sei denn, wir reißen uns gehörig zusammen. Zusammenreißen ist zwar eine mögliche Strategie, ist aber, wenn von Erfolg gekrönt, derart energieverzehrend, dass zum ergebnisoffenen Zuhören keine Energie mehr zur Verfügung steht. Viel

effizienter ist es, das Problem bei der Wurzel zu packen und es gar nicht erst so weit kommen zu lassen.

Ein schönes Beispiel in diesem Zusammenhang liefert das Großziehen des Nachwuchses. Ein Terrain, dass wertetechnisch schwer vermintes Gelände darstellt. Der einfache Aspekt, ob es für Kinder besser ist, wenn die Mutter zu Hause bleibt oder nicht reicht völlig aus, um sich gegenseitig verbal die Köpfe einzuschlagen. Dabei geht es in der Regel nicht zwingend darum, was auf wissenschaftlicher Basis die beste Lösung wäre, denn die wenigsten Kontrahenten haben tatsächlich die neuesten wissenschaftlichen Studien beider Seiten parat und können daraus fundiert ihre Meinung ableiten. Bitte verstehen Sie mich nicht falsch! Ich mache mich nicht über die Kontrahenten in dieser Diskussion lustig. Sie können hier auch ganz getrost andere Diskussionsbeispiele einsetzen wie beispielsweise vegane Ernährung oder Elektromobilität. Es geht darum, dass unsere Meinung auf unseren Werten basiert. Und wer anderer Meinung ist, der stellt unsere Werte in Frage. Und wer unsere Werte in Frage stellt, der stellt natürlich auch uns als Person in Frage. Es geht bei diesen Diskussionen nur oberflächlich darum, ob eine Meinung oder ein Verhalten richtig oder falsch sind. Es geht im Grunde darum, ob wir als Person okay sind. Unsere Werte stehen auf dem Prüfstand. Zurück zur „Mutter bleibt zu Hause“ Diskussion. Wer ein wenig tiefer in den Konflikt hineinschaut, der wird feststellen, dass sich hier Werte gegenüberstehen, die sich diametral gegenüberliegen. Beispielsweise „Freiheit“ und „Sicherheit“. „Freiheit“ ist zwar ein gesellschaftlich positiv besetzter Begriff, aber nur eingeschränkt. Wenn es beispielsweise um die Freiheit der persönlichen Entfaltung geht, dann wird es für Frauen im Kontext der Nachwuchspflege schon schwierig. Es sei denn, dass die Nachwuchspflege genau in ihren Wertekontext passt.

Eine kleine Anekdote hierzu ist mir passiert, da war mein Sohn gerade drei Jahre alt. In dieser Zeit habe ich in einer großen Bank als Führungskraft gearbeitet. An einem Abend wollte ich pünktlich nach Hause, da im Kindergarten meines Sohnes Elternabend war, an dem ich gern teilnehmen wollte. Kurz vor Feierabend kam eine Kollegin, die Leiterin einer anderen Abteilung, auf mich zu und wollte mit mir noch ein paar Dinge besprechen. Ich vertröstete sie auf den nächsten Tag mit

der Begründung, dass ich zum Elternabend des Kindergartens wollte. Da sah sie mich völlig entgeistert an und fragte „Du hast ein Kind?“ „Ja ...“ „Das war aber kein Wunschkind, oder?“ In dem Moment war ich natürlich unglaublich sauer. Was bildete die blöde Kuh sich überhaupt ein? Inzwischen kann ich über die Geschichte schmunzeln. Da trafen halt zwei Weltbilder aufeinander und verschiedene Wertesysteme. Damals habe ich mit genervter bis wütender Rechtfertigung reagiert. Heute wäre das anders. Heute wäre mir klar, dass mit dieser Frage meine Werte „Freiheit“ und „Weiterentwicklung“ in Frage gestellt und als egoistisch gewertet werden. Mit dieser einen Frage werden in diesem Fall aber auch die eigenen Werte verteidigt wie beispielsweise „Selbstlosigkeit“ und „Sicherheit“. Ein Konflikt der nur gelöst werden kann, indem man anerkennt, dass die Grundwerte, die hinter der Frage bzw. der Einstellung stehen so erst einmal okay sind. Alle vier Werte sind für sich genommen okay. Und es ist auch okay, was jeder für sich selbst daraus macht. Welche Werte oder Motive das eigene Leben und Handeln leiten, ist jedem selbst überlassen. Wir sollten uns nur darüber klar sein, dass Konflikte vorprogrammiert sind, wenn die eigenen Werte anderen Werten diametral gegenüberstehen. Dabei ist es egal, ob es Werte sind, die in einer Gesellschaft vorherrschen, oder ob es Werte sind, die eine andere Person vertritt.

Natürlich sind Wertekonflikte nicht einfach. Sie haben in der Regel verschiedene Komponenten. In meinem Beispiel mit meiner ehemaligen Kollegin wird das sehr schön deutlich. Die gesellschaftliche Anerkennung von Werten wie „Weiterentwicklung“ und „Freiheit“ ist im Grunde kein Problem. Problematisch wird es, wenn es in unsere Alltagsrealität geht, denn das Leben ist wahnsinnig komplex und so verhält es sich auch mit den Wertegefügen in denen wir uns bewegen. Als Frau Karriere zu machen ist schon ein Stück weit einfacher geworden, als es noch in den 70er Jahren des letzten Jahrhunderts war. Trotzdem haben wir noch ein sehr traditionelles Rollenbild von der idealen Familie, zumindest in Westdeutschland. Der gesellschaftliche Wertekonflikt ist für Frauen mit den Werten „Freiheit“ und „Weiterentwicklung“ vorprogrammiert. Aber auch für Männer, die beispielsweise „Verantwortung“ nicht in ihrem Wertekanon haben, denn „Verantwortung“ ist gesellschaftlich immer noch ein Wert, der typischerweise eher den

Männern zugewiesen wird. Wer jetzt als Mann beispielsweise „Freiheit“ und „Weiterentwicklung“ unter seinen top fünf Werten hat, der bekommt schnell ein Problem bei Diskussionen, in denen es darum geht in die Fußstapfen des Vaters zu treten. Da sind Familienkonflikte vorprogrammiert.

Grundsätzlich geht es zunächst einmal darum, seine Werte zu kennen. Denn Werte oder Leitmotive sind eben genau das: Sie leiten uns im Leben. Ein wenig schwierig wird es, wenn wir Werte bewerten, dass führt in der Regel nicht dazu, dass wir unsere eigenen Werte erkennen, im Gegenteil. Es führt in der Regel dazu, dass wir uns nach Werten ausrichten, die nicht unsere eigenen sind. Abgesehen davon, dass es wahnsinnig anstrengend ist, führt es in der Regel nicht zu einem ausgeglichenen Charakter. Alle Werte die von der Gesellschaft oder von unserem direkten Umfeld positiv bewertet werden, müssen nicht unseren eigenen Werten entsprechen. In meinem Wertekanon kommt „Liebe“ zum Beispiel nicht vor. Dabei ist „Liebe“ hoch positiv besetzt. Aber nur, weil „Liebe“ in der Gesellschaft positiv besetzt ist, heißt das noch lange nicht, dass dieser Wert mein Leben bestimmt. Bei mir kommen „Freude“ und „Begeisterung“ vor. Das sind Werte, die in mir etwas auslösen. Und genau das gilt es zu verstehen.

Der Bogen zum „Zuhören“ spannt sich nun verhältnismäßig einfach. Wer weiß, was Werte sind und wie sie unser gesamtes Tun und Handeln beeinflussen, hat es leichter, die tatsächlichen Konflikte zu identifizieren und nicht auf die oberflächlichen Themen anzuspringen. Wer in Diskussionen mit Werteklarheit für sich selbst geht, der hat es leichter, Werte von Anderen nicht zu bewerten, sondern sie, so wie sie sind stehen zu lassen. Wer seine Werte klar hat, fühlt sich weniger angegriffen. Und sich nicht angegriffen zu fühlen, ist einer der wichtigsten Schlüssel für gutes Zuhören.

Übrigens, wer Lust hat, seinen Werten auf die Spur zu kommen, kann die Werteübung am Ende des Buches machen und einmal schauen, welche Werte in seinen aktuellen Wertekanon gehören (Siehe Anhang).

4.8 „Das kenne ich auch“ – Warum wir maximal ignorant sind, ohne es zu merken

Der Spruch „Gut gemeint ist nicht gleich gut gemacht“ trifft auf unglaublich viele Situationen im Leben zu. Eine Situation auf die dies fast immer zutrifft ist, wenn wir auf eine Geschichte die uns erzählt wird mit „... das kenne ich auch. Bei mir war das so ...“ Und schon sind wir in der eigenen Geschichte und nicht mehr bei unserem Gegenüber. Mit gutem Zuhören oder gar mit Wertschätzung hat das nichts zu tun. Im Gegenteil, obwohl es gut gemeint war. Im Prinzip wollen wir mit unserem eigenen Beispiel ja emphatisch sein und zeigen, dass wir mitfühlen können. Leider erreichen wir damit sehr oft das Gegenteil.

Eine ehemalige Freundin von mir hat so jedes Gespräch förmlich an sich gerissen, ohne es zu merken. An eine Geschichte kann ich mich sehr gut erinnern, weil ich förmlich sprachlos war. Ich dachte die ganze Zeit „Wie kann man so selbstbezogen und stumpf sein ...“ Dabei ging es noch nicht einmal um irgendeinen problematischen Vorfall, es ging einfach um eine neue Schlachtereierie, die im Nachbarort eröffnet hatte. Im Grunde genommen Smalltalk. Wir unterhielten uns im Kreis von drei Frauen darüber, dass wir nicht mehr so viel Fleisch essen wollten und wenn dann nur noch welches, von dem wir wüssten, woher es stammt. In dem Zusammenhang erzählte ich, dass bei mir in der Hundeschule ein junger Mann wäre, der gemeinsam mit einem Kollegen einen Ort weiter eine Fleischerei aufgemacht hätte. Ich wollte gerade den Hintergrund erzählen, da übernahm die besagte Freundin das Gespräch und erklärte mir, wie die Idee der beiden entstanden sei und wo die beiden herkämen und, und, und ... Sie hörte mir überhaupt nicht zu und hatte auch nicht mitbekommen, dass ich mit einem der Inhaber gesprochen hatte. Zumindest kam es mir so vor. Ich machte dann noch einen kurzen Versuch dies zu erklären, aber sie erzählte immer weiter von den Hintergründen, die sie in der Zeitung gelesen hatte. Die dritte Frau, die noch dabei war, merkte auch, dass ich völlig perplex war, ließ das Gespräch aber laufen. Was hätte sie auch machen sollen. Es war ja am Ende auch nur Smalltalk.

Aber genau das ist der Punkt: Auch Smalltalk braucht wertschätzendes Zuhören. Und das, was meine damalige Freundin machte, war alles andere als wertschätzend. Es war nicht nur unhöflich, es war maximal ignorant. Allerdings nur in meiner Wahrnehmung. Und genau da wird es schwierig, denn wie sollen wir etwas ändern, was wir nicht merken? Die Antwort ist so anstrengend wie unbefriedigend: Üben.

Die einfachste Übung in diesem Zusammenhang ist, andere Menschen bei Unterhaltungen zu beobachten und ihnen einfach nur zuzuhören. Mischen Sie sich nicht in das Gespräch ein, hören Sie einfach nur zu. Am besten lässt sich das bei Gesprächsthemen bewerkstelligen, die Sie nicht so sehr interessieren. So haben Sie schon einmal den Drang selbst etwas zum Thema beizutragen herunter geregelt. Aber Vorsicht: sobald Sie eine eigene Idee zum Thema haben, wird der Drang wieder stärker. Wenn Sie das feststellen, freuen Sie sich, denn genau diesen Drang bemerken wir in der Regel nicht. Wir geben ihm nach, ohne ihn bewusst zu bemerken. In dem Moment, in dem wir ihn bemerken, haben wir die Wahl: Wollen wir reagieren, oder nicht. Widerstehen Sie dem Drang und hören Sie weiter zu und beobachten Sie weiter. Sie werden erstaunt sein, wie oft Menschen Gespräche an sich reißen, ohne es tatsächlich zu merken und ohne es böse zu meinen. Wir sind von Natur aus leider Kommunikationslegastheniker und wissen es noch nicht einmal.

Aber die Preisfrage ist, woran es liegt, dass wir maximal ignorant sind, wenn wir Gespräche an uns reißen? Warum tun wir das?

Eine mögliche Erklärung ist, dass wir in jedem Gespräch unseren Selbstwert testen. Der Sozialpsychologe Heiner Keupp sagte dazu in einem Interview mit der BRIGITTE: „Weil Hören und Gehörtwerden elementare Formen der gewährten und erfahrenen Anerkennung sind, auf denen nicht nur das kommunikative Handeln aufbaut, sondern die auch die Voraussetzung für unsere Identitätskonstruktion bilden ... Wir erzählen anderen, wer wir sind, und jede Erzählung braucht jemanden, der sie wahrnimmt. Wir brauchen die Sicht der anderen.“¹⁶ Mit

¹⁶<https://www.brigitte.de/woman/leben-lieben/psychologie/gesprachsfuehrung--wieso-kannst-du-mir-nicht-zuhoeren--10180726.html>

anderen Worten: Wir haben eine Idee davon wer wir sind und wer wir sein wollen. Ob unsere Ideen stimmen und ob sie gut sind, testen wir in der Kommunikation mit anderen. Wir beobachten, wie andere auf uns reagieren und anhand der Reaktionen prüfen wir, ob wir so sind, wie wir denken und/oder ob unsere Vorstellungen davon okay sind. Dummerweise ist unser Verstand in dieser Hinsicht voreingenommen und nicht besonders genau. Dazu schreibt das Wissenschaftsmagazin Spektrum in seinem Online-Lexikon der Psychologie: „... Jede Information, die das Selbstkonzept eines Menschen beeinflusst, kann sein Selbstwertgefühl erhöhen oder verringern. Daher suchen Personen selektiv nach positiven (selbstwertdienlichen) Informationen über sich, während sie negative (selbstwertbedrohliche) Aussagen über sich selbst zu verhindern suchen. Die affektiv-kognitiv bewertende Reaktion fällt bei selbstwertdienlichen Informationen positiver als bei bedrohlichen Tendenzen aus: Positive Aussagen werden z. B. als zutreffender eingeschätzt, und ihre Sender gelten ihnen als sympathischer (**Sympathie**). Ferner tendieren wir dazu, unsere positiven Eigenschaften zu über- bzw. unsere negativen Merkmale zu unterschätzen. ...“¹⁷

Zusammengefasst bedeutet das zum einen, dass wir den grundsätzlichen Drang zum Senden haben, um zu überprüfen, ob wir okay sind. Ob das, was wir von uns denken stimmt. Wir wollen wissen, ob wir ein guter Mensch sind. Wir streben danach, dass unser Wert geschätzt wird. Da ist sie wieder die „Wertschätzung“. Andererseits dimmen wir unbewusst die negativen Facetten unseres Selbstbildes runter und die positiven stellen wir ins Rampenlicht. Das ist auch vollkommen okay, da wir sonst vermutlich in tiefe Depressionen fallen würden. Was dabei aber verflixt ist, ist, dass wir uns für gute Zuhörer halten, es in der Regel aber nicht sind. Und wir merken es eben aufgrund unseres psychologischen Selbstbilderhaltungstriebes nicht. Auch meine Freundin aus der Geschichte am Anfang des Kapitels war ja keine ignorante Kuh, auch wenn mir es so vorkam. Sie hat, mit der Übernahme des Gespräches ihr Selbstbild getestet. Sie wollte gesehen bzw. gehört werden. Vielleicht hatte ich vorher nach ihrem Eindruck schon

¹⁷<https://www.spektrum.de/lexikon/psychologie/selbstwertgefuehl/14003>

genug Aufmerksamkeit erhalten, was ich wiederum nicht bemerkt hatte. Kommunikation und vor allem das wertschätzende Zuhören sind wahnsinnig komplexe und diffizile Vorgänge.

Es lohnt sich, sich und andere immer wieder dabei zu beobachten und zu lernen. Ich bin selbst immer wieder fasziniert, wie selten es mir gelingt, wertfrei zuzuhören und meine eigenen Geschichten beiseite zu stellen. Wenn es mir aber gelingt, bin ich immer wieder erstaunt, wie dankbar mein Gegenüber ist und wie positiv ich eingeschätzt werde, obwohl ich oberflächlich betrachtet doch gar nichts zum Gespräch beigetragen habe. Aber genau diese Einschätzung stimmt nicht. Ohne einen guten Zuhörer, gibt es kein Gespräch. Wenn keiner zuhört, gibt es nur Selbstgespräche in Anwesenheit anderer.

4.9 Mitleid – Warum Mitleid kontraproduktiv ist

Mit dem Mitleid ist das so eine Sache. Natürlich ist Mitleid grundsätzlich eine menschliche Qualität. Die Frage ist nur, wann ist Mitleid angebracht und wann kann es in hilfreiche Aktionen umgemünzt werden und wann nicht ... In der Psychologie wird Mitleid als eine intrinsische Motivation beschrieben, die Hilfeverhalten auslösen kann.¹⁸ Bei der Recherche im Internet findet man wiederum sehr viele Artikel, die Mitleid und Mitgefühl unterscheiden. Wissenschaftlich haltbar sind diese Herleitungen nicht. Viele von ihnen stützen sich mehr oder weniger bewusst auf philosophische Ansätze, wie beispielsweise auf die Überlegungen von Nietzsche, Spinoza und Kant, die Mitleid als überflüssig bzw. hinderlich einstufen. Auch Aristoteles stand dem Mitleid skeptisch gegenüber und mutmaßte eine egoistische Tendenz dahinter.¹⁹

Im Zusammenhang mit dem Zuhören kann ich diesen Ideen durchaus folgen, deren Herleitung auf dem Wort an sich beruht: mit leiden ... Die Logik dahinter geht von der Prämisse aus, dass der der

¹⁸<https://www.spektrum.de/lexikon/psychologie/mitleid/9824>

¹⁹<https://www.spektrum.de/lexikon/psychologie/mitleid/9824>

leidet nicht in der Lage ist, logisch zu denken. Insgesamt keine ganz unlogische Herleitung, denn es wird davon ausgegangen, wenn wir selbst leiden, sind wir nicht mehr in der Lage zu helfen. Tatsächlich gibt es sogar Studien, die darauf hinweisen, dass, wenn wir mitleiden bzw. zu empathisch sind, wir Situationen und Handlungen anders bewerten, als wenn wir uns nicht so stark in das Leid der Betroffenen hineinversetzten.²⁰

Natürlich sind Mitleid und Empathie sinnvolle Gefühle, denn sie machen uns zu sozialen Wesen und setzen Hilfsreaktionen in Gang. Soweit so gut. Aber wie mit allen Dingen im Leben macht die Dosis das Gift. Wer die Gefühle seines Gegenübers zu stark spürt, ist nicht mehr in der Lage zu agieren. Ich nutze in diesem Zusammenhang bewusst das Wort „agieren“ und nicht „helfen“, denn Hilfe ist ggf. nicht angebracht. Je nach Situation ist auch manchmal nichts zu tun das Mittel der Wahl. Wenn wir mitleiden, sind wir dazu nicht in der Lage, da wir ja dem Leid – unserem Leid – ein Ende bereiten wollen.

Klar werden viele jetzt denken: „Ich leide nicht mit. Gefühle haben im Job eh nichts zu suchen.“ Auch das ist kein hilfreicher Gedanke, denn wir sind Gefühlswesen. Nicht nur die Frauen, auch die Männer und nicht nur in der Freizeit, auch bei der Arbeit. Das kann man für maximal unprofessionell halten, ist aber Fakt. Antonio Demasio entdeckte diesen Sachverhalt 1982. Er operierte einen Hirntumor eines Patienten, der danach nicht mehr in der Lage war Entscheidungen zu treffen. Sein Gefühlszentrum im Hirn war beschädigt und der Patient hatte keine Gefühle mehr. Damit verlor er seine Entscheidungsfähigkeit. Er saß stundenlang im Auto, weil er sich für keinen Radiosender entscheiden konnte und der einfache Einkauf von Marmelade überforderte ihn maßlos. Wir halten uns zwar für rationale Wesen, die Wahrheit aber ist, dass wir ohne Gefühle hilflos sind.²¹ Keine Gefühle sind also auch keine Lösung.

Wie so oft ist der goldene Mittelweg das Maß aller Dinge. Mitzufühlen und dem Gegenüber Verständnis entgegenzubringen ist auf

²⁰<https://www.zeit.de/2015/49/psychologie-empathie-terror-mitgefuehl-interview/seite-2>

²¹<https://www.zeit.de/zeit-wissen/2011/06/Entscheidungen>

jeden Fall angebracht beim Zuhören. Was das Ganze schwierig macht, ist dabei bei dem anderen zu bleiben. Es sind seine Gefühle und es ist seine Geschichte. Aus dem Mitleiden heraus sind wir schnell der Meinung wir wüssten, wie der andere sich fühlt und was er braucht und genau das stimmt nicht! Wir können das gar nicht wissen. Auch dann nicht, wenn wir mitfühlen. Wir wissen nur, was auf der Basis unserer Erfahrungen gut für uns selbst wäre. Wir haben weder die gleichen Erfahrungen noch die gleichen Charaktereigenschaften wie unser Gegenüber! Genau das vergessen wir sowieso schon allzu oft. Wenn wir mitleiden, dann erst recht. Aus diesem Grund ist Mitleid kontraproduktiv beim Zuhören.

Aus dem Mitleiden entsteht auch allzu oft der Drang den Anderen zu trösten. Denn Leid braucht Trost: so ist es in unserer Kultur verankert. Leider ist auch das nur die halbe Wahrheit. Leid braucht vor dem Trost noch etwas anderes: Anerkennung. Wer das Leid seines Gegenübers nicht erst einmal anerkennt und als das würdigt, was es ist, bügelt Gefühle nur über. Trost ist etwas ganz anderes. Trost ist, dass Leid des anderen auszuhalten ohne es beenden zu wollen. Wer trauert oder auf andere Art leidet, ist im Grunde sehr selten an guten Tipps, wie man die Trauer schnell beendet interessiert. Wer leidet braucht zunächst einmal einfach Beistand. Und zwar Beistand im wahrsten Sinne des Wortes. Einfach dabeistehen und da sein. Mehr ist es nicht. Aber genau das ist es, was uns wahnsinnig schwerfällt. Wir glauben immer, etwas tun zu müssen. Müssen wir aber gar nicht. Und hier schließt sich der Kreis zum Zuhören. Wenn jemand leidet, sich ärgert oder trauert, leihe ihm Dein Ohr und nicht Deine Gedanken und Erfahrungen. Einfach zuhören, ohne gute Tipps. Ein einfaches „Ja, verstehe ich“ oder ein „Das ist aber auch echt Mist“ reicht aus. Danach wieder die Klappe halten und dem Drang widerstehen aus dem eigenen Erfahrungsnästkästchen eine Geschichte darzubieten. Es geht nicht um Dich! Es geht um Dein Gegenüber. Das ist genau die Einstellung, die wirklich gutes Zuhören braucht: Es geht nicht um Dich.

4.10 Desinteresse – Warum wir unser eigenes Desinteresse oft nicht erkennen

Machen wir uns nichts vor: Unsere eigenen Interessen sind immer die interessantesten. Wir interessieren uns nur für die Interessen der Anderen, wenn sie unseren zumindest einmal ähneln. Mir ist durchaus bewusst, dass das eine rechte steile These ist. Daher ein Beispiel: Überleg Dir einmal, was Dich so gar nicht interessiert. Nehmen wir ein amüsantes Beispiel. Wie wäre es mit dem Balzverhalten von Regenwürmern? Mir persönlich entlocken die Fortpflanzungsriten der kleinen Schleimer höchstens ein „Aha“. Mehr nicht. Wenn jetzt aber jemand totaler Regenwurmfan ist und mir eine wahnsinnig spannende Geschichte darüber erzählen will, wie er einen Kasten gebaut hat, um das Verhalten unter der Erde zu beobachten. Wie er stundenlang vor diesem Kasten gesessen hat und dann das Ritual weitere Stunden beobachten konnte, dann muss ich aufpassen, dass ich nicht einschlafe oder zumindest nicht anfangs zu schnarchen. Ich habe mit dieser Geschichte keinen einzigen Anknüpfungspunkt zu den Dingen, die mich interessieren.

Die Frage ist, was machen wir in dem Moment? Wir stempeln unser Gegenüber als langweilig ab. Wieder so ein Trick, den unsere Psyche spielt, um das eigene Selbstbild zu erhalten. Im Grunde ist eine genauso gute Erklärung, dass wir unser Desinteresse nicht verbergen können und einfach keine Lust haben, uns eine langweilige Geschichte anzuhören. Das macht uns allerdings ein Stück weit unsympathisch. Zwar nur vor uns selbst, aber wir wollen ja unser sympathisches Selbstbild nicht gefährden. Die einfachste Möglichkeit ist in dem Moment, die Schuld für unser Desinteresse dem Anderen in die Schuhe zu schieben. Und Zack, ist unser Selbstbild wieder prima intakt.

Das soll nicht heißen, dass wir uns jeden langweiligen Kram anhören sollten. Mitnichten! Das soll heißen, dass wir uns über diesen Mechanismus einmal klarwerden dürfen. Vera F. Birkenbihl benutzt dafür in ihren Büchern und Videos ein sehr schönes Bild. Sie beschreibt die Interessen, Meinungen und Standpunkte eines Menschen mit einer Insel. Jeder Mensch lebt demnach in einer Insel. Ja, in diesem

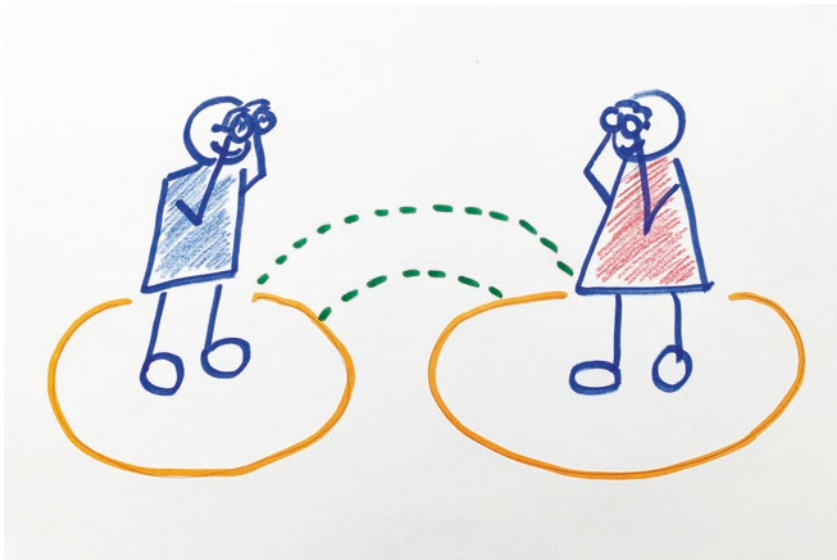


Abb. 4.2 Insel Model

Beispiel heißt es bewusst „in“ einer Insel, da sich der Mensch dessen nicht bewusst ist. Wenn wir jetzt auf andere Menschen treffen und unsere Inseln Überschneidungen haben, dann führen wir wunderbare Gespräche und sind danach ganz beseelt. Der Witz an der Sache ist, dass wir in diesem Moment nichts Neues gelernt haben. Im Grunde haben wir uns nur über die Dinge ausgetauscht, die wir eh schon wissen. Und, was für unser Seelenheil noch viel wichtiger ist, wir haben uns gegenseitig bestätigt, dass wir gute Menschen mit guten Ansichten sind. Denn genau das ist es, was wir unbewusst in Kommunikation mit anderen Menschen immer wieder machen: Wir testen unser Selbstbild. Wir prüfen unbewusst, ob unser Selbstbild okay ist und wir prüfen unseren Wert (Abb. 4.2).²²

Zurück zur Insel. Wenn wir nun auf Menschen treffen, mit denen wir keinerlei Überschneidungen haben, dann kommt es entweder zum Streit oder zu Desinteresse. Das spannende daran ist, dass wir im Streit

²²Vera F. Birkenbihl – Kommunikations-Training, 26. Auflage, 2005.

unser Selbstbild lautstark verteidigen und bei Desinteresse eher ruhig bleiben. Dann ist der Andere halt langweilig. Man hat sich halt nix zu sagen. Lernen tun wir in allen beschriebenen Fällen nichts. Wenn wir Inselüberschneidungen haben, bestätigen wir uns ja nur gegenseitig, dass wir super sind. Hier lernen wir ggf. nochmal etwas dazu, was sowieso schon zu unserer Insel passt. Wir bauen also an, erobern uns aber kein neues Terrain. Und wenn wir unsere Insel verteidigen natürlich auch nicht. Hierzu später mehr.

Desinteresse ist schwer zu erkennen, da wir es zum einen ganz okay finden, wenn uns etwas nicht interessiert. Zum anderen tarnen wir dann unseren Anteil damit, dass wir den Anderen als Langweiler abtun. In der Freizeit ist das ja auch völlig okay. Im beruflichen Kontext und vor allem in Führung nicht. Und genau da hockt der Hase im Gewürzregal. Zuhören ist gelebte Wertschätzung. Desinteresse ist das genaue Gegenteil. Wenn also ein Mitarbeiter zwischendurch mal von seinem unglaublich langweiligen Hobby erzählt, dann ist es meine Aufgabe als Führungskraft, echtes Interesse daran zu entwickeln. Es ist meine Aufgabe, nach Gemeinsamkeiten zu suchen und/oder herauszufinden, was mich an diesem Hobby interessieren könnte. Es ist nicht die Aufgabe meines Mitarbeiters, mir Geschichten zu erzählen, die mich unterhalten. Es ist meine Aufgabe, meinen Mitarbeiter nicht nur als Arbeitskraft, sondern als Mensch wertzuschätzen. Dazu muss ich mir mein eigenes Desinteresse bewusstmachen.

4.11 Meinung – Warum wir alle Rechthaber sind

Jeder von uns hat diesen einen Bekannten, der immer Recht haben muss. Egal welches Thema zur Diskussion steht, in dem Moment in dem dieser Zeitgenosse sich in das Gespräch einmischt wird es anstrengend. Es sei denn, man ist seiner Meinung.

Bei meinen Seminaren habe ich auch immer mal wieder jemanden dabei, der entweder aus der „Ja, aber“-Fraktion kommt, oder der gleich seine Ansichten ungefragt in den Raum pustet. Manchmal finde ich das anstrengend, denn natürlich ist das MEIN Seminar und da habe ich die Weisheit gepachtet ;) Da fällt es mir schwer, auch Teilnehmern

Raum zu geben, die ganz offensichtlich auch die Weisheit mit Löffeln gefressen haben ... Fällt Ihnen bei der Beschreibung etwas auf? Im Grunde treffen hier zwei Klugscheißer aufeinander und beide sind der Überzeugung, sie wüssten, wie der Hase läuft. Natürlich halte ich mich nicht für solch ein Exemplar, aber der rechthaberische Zeitgenosse eben auch nicht ... Das Dilemma: Wir sind alle Klugscheißer und merken es in der Regel nicht.

Die amerikanische Psychologin Emily Pronin von der Princeton University findet das nicht weiter bemerkenswert. Sie sagt, dass unsere Sicht auf uns selbst grundsätzlich verzerrt ist. Sie bezeichnet dies als Introspektionsillusion.²³ Wir halten uns für etwas, was wir im Grunde nicht sind. Das beste Beispiel ist, dass sich die meisten geistig gesunden Menschen für mitfühlend und großzügig halten. Trotzdem können wir im Bahnhofsviertel ohne mit der Wimper zu zucken an Obdachlosen vorbeigehen, ohne diese Eigenschaften in Frage zu stellen. Werden sie in Frage gestellt, dann haben wir Gründe, warum wir nicht so handeln konnten. Verstehen wir uns nicht falsch: Die Gründe sind vollkommen legitim, sind aber, wenn man wirklich mitfühlend und großzügig wäre, vorgeschoben. Grundsätzlich ist diese unbewusste Verteidigungsstrategie unseres Selbstbildes in Ordnung. Hätten wir sie nicht, würden wir vermutlich verrückt werden und an der Welt, wie sie nun mal ist zweifeln.

Um zu beweisen, dass die These der Introspektionsillusion tatsächlich haltbar ist, hat Emily Pronin verschiedene Experimente durchgeführt. Bei einem sollten die Teilnehmer einen Tauglichkeitstest absolvieren. Kurz danach wurde ihnen mitgeteilt, dass sie durchgefallen wären. Danach wurden die Probanden noch gebeten, den Test auf Schwachstellen zu beurteilen. Das klingt zunächst einmal ganz okay. Allerdings sind die Teilnehmer natürlich sauer, weil sie durchgefallen sind. Da wir uns in der Regel danach nicht für unfähig halten, sondern eher dazu neigen, den Test für untauglich oder unfair zu halten, fällt das Ergebnis vermutlich nicht freundlich aus. Und so war es auch. Danach gaben die Probanden allerdings an, den Test objektiv beurteilt zu haben. Eine

²³<https://psycnet.apa.org/record/2012-15135-001>

Illusion, der wir gern aufsitzen. Wir sind per se schon nicht in der Lage Dinge objektiv zu beurteilen, wenn wir aber Ablehnung erfahren, dann erst Recht nicht.

Es ist nicht ganz einfach zu verdauen, dass wir noch nicht einmal im neutralen Gefühlszustand in der Lage zur Objektivität sind. Verschiedene Studien verdeutlichen dies sehr gut. Die Psychologin Sally Linkenauger zeigt beispielsweise in ihren Experimenten, dass allein schon unsere Wahrnehmung auf unsere körperliche Leistungsfähigkeit zugeschnitten ist. Ein Athlet wird einen Berg anders einschätzen, als ein Senior mit nachlassenden Kräften. Und zwar nicht nur in der Hinsicht, ob er den Berg erklimmen kann, sondern in seiner tatsächlichen Beschaffenheit. Der Senior wird ihn steiler und höher einschätzen, als der Athlet. Vermutlich dient dies dem Schutz vor Überlastung.²⁴

Unsere Wahrnehmungsverzerrung geht sogar so weit, dass wir Dinge so wahrnehmen, wie es uns und unseren Wünschen und Meinungen dienlich ist. Der Psychologe der Cornell University in New York, David Dunning geht so weit, dass er sagt, dass wir sehen, was wir uns wünschen. Dabei ist nicht gemeint, dass wir halluzinierend in der Gegend herumlaufen. Eines seiner Experimente verdeutlicht das. Dunning legte einen Hundert Dollar Schein ein paar Meter vor seine Versuchsteilnehmer. Diese sollten nun einschätzen, wie weit der Schein von ihnen entfernt lag. Einigen Teilnehmern versprach Dunning den Hunderter, wenn sie exakt die Entfernung einschätzen könnten. Das bemerkenswerte daran war, dass die Teilnehmer, denen das Geld versprochen war, die Entfernung im Grundsatz als geringer einschätzten. Ähnliche Ergebnisse erzielte Dunning, wenn Teilnehmer nach etwas werfen sollten, dass ihnen versprochen wurde. Der Psychologe schlussfolgert, dass dieser Effekt dazu dient, uns zu motivieren und Reserven zu mobilisieren. Wir gehen eher für etwas, wenn es erreichbar scheint.²⁵

Soweit so gut. Was hat das nun mit dem Umstand zu tun, dass wir gern Recht haben. Es ist verhältnismäßig einfach: Um unser Selbstbild zu stabilisieren suchen wir zum einen unbewusst nach Bestätigungen

²⁴<https://www.zeit.de/zeit-wissen/2012/03/Das-Ich-Serie-Teil-2>

²⁵<https://www.zeit.de/zeit-wissen/2012/03/Das-Ich-Serie-Teil-2/seite-2>

für unser Bild von uns selbst. Und zum anderen ist unsere Wahrnehmung eher auf die Dinge ausgerichtet, die unser Selbstbild stützen. Das bedeutet, dass wir gar nicht in der Lage sind, objektiv zu Urteilen. In der Wissenschaft ist das längst bekannt. Der Grundsatz jeder Forschung lautet: Der Beobachter bestimmt das Beobachtbare. Damit ist klar, dass in dem Moment in dem wir etwas beobachten schon Einfluss genommen wird und so die Objektivität verloren geht. Im Alltag sind wir uns dessen nicht so bewusst. Wir kommen gar nicht auf die Idee, dass jemand mit einer anderen Meinung auch Recht haben könnte. Dass der Andere aufgrund seines Selbstbildes, aufgrund seiner körperlichen Verfassung und aufgrund seiner Erfahrungen andere Beurteilungsparameter wahrnimmt. Wem es gelingt, dies erst einmal so zu akzeptieren, wie es ist, der ist schon einen großen Schritt weiter. Dabei geht es nicht darum, die Meinung des Anderen gut zu finden. Es geht darum sie erst einmal so stehen zu lassen, wie sie ist.

Ich habe das für meinen Teil inzwischen gelernt. Sobald in einem meiner Seminare oder in meinen Coachings ein „Ja, aber ...“ kommt, weiß ich, dass ich jetzt jemanden treffe, der ganz andere Erfahrungen hat als ich und der vielleicht gerade sein Selbstbild in Frage stellen muss. Das ist kein einfaches Unterfangen. Vor allem, wenn man es nicht gewöhnt ist. Zuhören ist genau in diesem Moment die Lösung. Wer es schafft, in solchen Momenten nicht den eigenen Egoverteidigungswall zu bemannen, sondern sich auf das einzulassen, was gesagt wird, der ist nicht nur wesentlich souveräner, der kann auf Dauer auch viel entspannter mit konträren Meinungen umgehen.



5

Besser Zuhören

5.1 Warum aktives Zuhören aktives Nichtzuhören ist und wie wir es viel besser machen können

Wenn es um das Zuhören geht, dann geistert eine Idee durch viele Kommunikationsseminare und Bücher: das aktive Zuhören. Eines gleich vorweg: grundsätzlich eine wahnsinnig gute Idee, aber leider, wie bei so vielen guten Ideen, ist der ursprüngliche Sinn und damit das wirklich Gute daran verloren gegangen.

Als ich noch in der Finanzdienstleistung unterwegs und gerade frisch gebackene Führungskraft war, hatte ich einen Chef, der offensichtlich mit der Technik des aktiven Zuhörens vertraut war. Ich war es zum damaligen Zeitpunkt noch nicht. Ich hatte meine Führungskarriere ja gerade erst begonnen und war noch nicht in den Genuss der ganzen Schulungen gekommen, die mich in den folgenden Jahren mehr oder weniger nachhaltig beeindrucken sollten. Abgesehen davon war ich, rückblickend betrachtet, für mein Alter erstaunlich naiv, was das Berufsleben bzw. das Miteinander in großen Unternehmen betraf. Mir war

in keiner Weise bewusst, wie manipulativ es auch speziell in meinem Unternehmen zugeht.

In dieser Zeit, rief mein Chef sich zu sich. Es ging um die Terminierung von Verkaufsgesprächen, welche der Vertriebsinnendienst, meine Abteilung, ab sofort übernehmen sollte. Die betroffenen Mitarbeiterinnen und ich waren nur mäßig begeistert, denn telefonisch Termine zu vereinbaren und dann auch noch im Schwerpunkt mit Neukunden, ist so ziemlich die unangenehmste Aufgabe, die man sich im Vertrieb vorstellen kann. Genau das war unserer Ansicht nach auch der Grund, warum der Außendienst diese Aufgabe mit Kussband uns überlassen wollte. Und dreimal dürfen Sie raten: Wir wollten sie nicht haben. Abgesehen davon hatten wir schon genug zu tun. Wie das nun mal so ist in großen Unternehmen.

Natürlich war das meinem damaligen Chef vollkommen klar. Aber es galt, die Terminquote des Vertriebes deutlich zu erhöhen und die Vertriebsmannschaft kam einfach nicht aus der Hüfte. Da lag es natürlich nahe, die neue Energie der Jungdynamikerin die gerade frisch zur Leiterin des Marketing- und Vertriebsinnendienstteams gekrönt war, für diese Zwecke zu nutzen. Warum sollte er sich auch mit den eingefahrenen, rhetorisch gut geschulten und mit allen Wassern gewaschenen Vertriebsjungs auseinandersetzen? Die kannten schließlich alle Tricks und Kniffe, wie man jemandem eine ungeliebte Idee als den eigenen Geistesblitz ins Hirn pflanzt. Bei mir sah das anders aus. Ich hatte keinen blassen Schimmer. Also kam ich in das Büro meines Vorgesetzten und hatte ein wahnsinnig konspiratives Gespräch mit ihm, welches mir wirklich Spaß machte. Wir regten uns gemeinsam über den Außendienst auf, dass der ja wohl jegliche Motivation vermissen ließe und mit freizeitorientierter Schonhaltung arbeite. Und der arme Innendienst müsse das alles ausbaden. So ginge das ja nicht. Nein, ihre Präsentationen sollten die Herren mal schön selbst machen, schließlich würden sie ja auch genug verdienen usw. Natürlich war ich begeistert, dass wir uns so gut verstanden und ganz offensichtlich die gleichen Ansichten teilten. Da war es doch selbstverständlich, dass ich ihm weiterhalf, als er mich um Hilfe bezüglich der Termine bat. Man müsse die Truppe ja irgendwie dazu bekommen, neue Potenziale zu erschließen und es wäre eben am einfachsten, wenn die Termine schon

feststünden. Dann gäbe es auch keine faulen Ausreden mehr. Und was soll ich sagen? Ich pflichtete ihm selbstverständlich bei. Wir würden das schon hinkriegen. Vor allem, nachdem er für den Vertriebsinnendienst dann auch noch eine entsprechende Schulung anbot. Er als ausgebildeter Coach und Trainer wisse natürlich, wie wichtig das sei.

Ich ging damals mit einem wahnsinnig guten Gefühl aus dem Gespräch. Einfach, weil mir zugehört wurde. Mir war gar nicht bewusst, dass ich die meiste Zeit gesprochen hatte und nicht mein Chef. Er hat viel genickt und sehr oft gesagt „Ja, das kann ich gut verstehen“. In die Augen hat er mir auch geschaut, meine eigenen Formulierungen benutzt und ich bin mir sehr sicher, dass er auch meine Körperhaltung gespiegelt hat. Alles Techniken des aktiven Zuhörens. Und das Ergebnis war bei diesem Gespräch für ihn auch wirklich gut. Für mich im ersten Moment auch, aber nicht mehr im zweiten ... Der zweite Moment kam nicht, wie vielleicht vermutet, als ich meinem Team die Idee verkaufen musste. Nein, er kam schleichend. Denn irgendwann hörte ich die Formulierung „Ja, das kann ich gut verstehen ...“ zu oft und mich beschlich das ungute Gefühl, dass es sich um eine hohle Phrase handelte. Das stimmte nicht immer, aber leider allzu oft. Meinem Chef war diese Technik derart in Fleisch und Blut übergegangen, dass er es vermutlich selbst nicht mehr merkte. Das führte tatsächlich so weit, dass die gesamte Abteilung sich darüber lustig machte. Wenn sich beispielsweise jemand in der Kaffeeküche aufregte, dass mal wieder die Spülmaschine nicht eingeräumt wurde, stand garantiert jemand daneben, imitierte einen bestimmten Blick, legte den Kopf etwas zur Seite und säuselte: „Ja, das kann ich gut verstehen ...“

Aktives Zuhören ist nicht per se falsch oder schlecht, es ist leider inzwischen derart inflationär eingesetzt worden, dass die ursprüngliche Idee in den meisten Fällen vollkommen degeneriert ist. Aber was ist „Aktives Zuhören“ im eigentlichen Sinne überhaupt und wo kommt es überhaupt her?

Die Idee geht auf den Psychologen Carl Rogers zurück. Rogers entwickelte in den 50er und 60er Jahren die sogenannte Klientenzentrierte

Gesprächstherapie.¹ Er war einer der ersten, die Störungen der Psyche bzw. der Persönlichkeit als individuell betrachteten. Damals eine bahnbrechende Ansicht. Noch außergewöhnlicher war sein Ansatz, den Patienten in der Gesprächstherapie mit einer gefühlvollen, emphatischen Haltung zu begegnen. Er war davon überzeugt, dass ein mitfühlender, verständnisvoller Therapeut mehr bewirken könne, als der bisher übliche, autoritäre Fachmann. Darüber hinaus war Rogers einer der ersten seiner Zunft, die den Menschen als vom Grunde her gut bezeichneten. In einer von Freud geprägten Zeit ein ziemlich radikaler Ansatz. Seine Idee der nicht-direktiven Gesprächsführung basiert auf drei Grundsätzen:

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

Weiterhin formulierte Rogers die folgenden Zuhör-Parameter:

- Das konsequente Einlassen auf das Gegenüber, ausgedrückt durch die eigene Körperhaltung
- Die eigene Meinung hintenanzustellen
- Bei Unklarheiten nachzufragen
- Nicht werten heißt nicht gutheißen
- Nicht unterbrechen und Pausen aushalten. Dem Sprecher Zeit geben die eigenen Gedanken zu sortieren
- Die eigenen Gefühle beachten
- Die Gefühle des Gegenübers beobachten, erkennen und ansprechen
- Bestätigende Signale senden
- Nicht unterbrechen
- Blickkontakt halten
- Vorwürfe und Kritik nicht persönlich nehmen
- Sich in den Sprecher hineinversetzen

¹Die nicht-direktive Beratung, Carl Rogers, Ausgabe Februar 1985.

Das klingt vom Grundsatz her alles sehr vernünftig und zielführend. Und, jetzt kommt es: Das ist es auch. Es ist großartig. Trotzdem halte ich es im Businesskontext in der Art wie es bisher umgesetzt wird, für kontraproduktiv. Geben Sie mir noch ein wenig Zeit, Licht ins Dunkel dieser These zu bringen.

Grundsätzlich sollten wir uns zuerst einmal darüber klarwerden, aus welcher Zeit und mit welchem Ziel diese Form des Zuhörens entwickelt wurde. Es geht um einen therapeutischen Ansatz in einer Zeit, in der psychisch kranken Menschen noch ohne mit der Wimper zu zucken Elektroschocks und Eisbäder verabreicht wurden – egal, welche Diagnose sie hatten. Der Mensch wurde als im Grunde zügellos böses Triebmonster beschrieben und ödipale Komplexe galten nicht als Ausnahme, sondern als Regel. Darüber hinaus war eine ganze Generation von Weltkrieg und Wirtschaftsdepression traumatisiert. Zuzuhören und Empathie zu zeigen war nicht nur revolutionär, sondern auch wahn-sinnig wohltuend. Und genau hier wird ein Schuh daraus: Das aktive Zuhören ist KEINE Technik, um eigene Ziele durchzusetzen. Es ist eine Haltung und vor allem ein therapeutisches Mittel, um Menschen in psychischer Not zu helfen.

Natürlich ist es nicht weiter erstaunlich, dass diese Erkenntnisse aus der therapeutischen Psychologie, schnell Einzug in die Wirtschaft fanden. Im Prinzip ist auch nichts dagegen einzuwenden, allerdings wird es schwierig, wenn der Grundgedanke ein anderer wird. Und genau in diesem Moment wird aus einer guten Idee eine Manipulationstechnik, die mit gutem Zuhören als kommunikative Basis nichts mehr zu tun hat. Die reine Technik gewinnt die Oberhand. Diese wird dann in zahllosen Ratgebern und Artikeln immer wieder aufs Neue beschrieben.

Da gibt es dann ganz wunderbare Tipps, die dem Gegenüber das Gefühl geben sollen, dass man wirklich zuhört, wie:

- Nicken Sie regelmäßig und geben Sie bestätigende Laute von sich
- Nehmen Sie eine ähnliche Körperhaltung wie Ihr Gegenüber ein (Spiegeln)
- Halten Sie Blickkontakt
- Unterbrechen Sie nicht

- Wiederholen Sie das Gesagte in Ihren eigenen Worten (Paraphrasieren)
- Stellen Sie Verständnisfragen

Und es gibt sicher noch viele weitere Zuhör-Anweisungen, die dafür sorgen, dass Ihr Gegenüber das Gefühl hat, Sie würden tatsächlich zuhören. Mein Tipp: Vergessen Sie das alles! Es ist total überflüssig! Warum? Na stellen Sie sich mal vor, was passiert, wenn Sie tatsächlich zuhören! Wenn Sie mit der Einstellung in ein Gespräch gehen, dass Sie gleich etwas erfahren werden, was Sie vorher noch nicht wussten, etwas, dass Ihr Leben leichter, besser, spannender oder schöner macht ... Ich wette, Ihr Gegenüber wird das Gefühl haben, dass Sie ihm zuhören.

Es geht beim Zuhören NICHT darum, das Gegenüber zu etwas zu bewegen! Das ist der größte Trugschluss, rund um das aktive Zuhören und wie es heute leider viel zu oft gelehrt wird. Es geht darum, etwas zu erfahren, was man vorher nicht wusste. Das ist ein riesiger Unterschied! Leider wird aktives Zuhören in den meisten Kommunikationstrainings heute als Zielerreichungsinstrument gelehrt. Da wird dann tatsächlich geübt, wie eloquentes Nicken funktioniert und wie man die Körpersprache des Gegenübers so imitiert, dass er sich nicht verarscht vorkommt, aber trotzdem ein Gefühl von Verbundenheit hat. In Seminaren wird viel Zeit darauf verwendet, den Teilnehmern zu zeigen, wie sie die zuvor genannten Techniken einsetzen können und welche Effekte sie damit erzielen können. Und in der Regel sind die Teilnehmer begeistert. Ich war, als ich die ersten Kommunikationsseminare für Führungskräfte besuchte auch schwer beeindruckt und habe fleißig die Körpersprache meiner Kommunikationsopfer nachgeturnt. Mit ganz ordentlichen Ergebnissen, wie ich fand. Bis mir ein ehemaliger Mitarbeiter in einer Weinlaune erzählte, dass ich ein neues Kaffeeküchenspiel eingeführt hätte: Der Kollege der als zweites in die Kaffeeküche kommt, würde eine Minute lang genau das machen, was der bereits anwesende Kollege tue. Das wäre wohl eine ziemlich lustige Angelegenheit. Natürlich war ich im ersten Moment beleidigt. Es dauerte eine Weile bis ich verstanden hatte, dass „Vortäuschen“, egal wie gut es praktiziert wird, auf Dauer keinen Bestand hat. Am Ende konterkariert es sogar die positiven Effekte, die am Anfang erzielt wurden. Oder etwas

hemdsärmeliger: Was man vorne aufbaut, reißt man später mit dem Arsch wieder ein ohne es zu merken. Man macht sich so richtig zum Deppen. Wer jetzt übrigens denkt „Bei mir ist das nicht so“, dem sei gesagt: Das dachte ich auch. Und ich bin mir ziemlich sicher, dass mein damaliger Chef von dem am Anfang des Kapitels die Rede war, dies auch immer noch von sich behauptet ... Alles, was getan wird „um zu“, ohne die echte innere Einstellung dahinter, ist früher oder später zum Scheitern verurteilt. Menschen sind sehr gut darin, zu beobachten und Muster zu erkennen. Und machen wir uns nichts vor: Führungskräfte stehen ständig unter Beobachtung.

Übrigens: Bei der Recherche zu diesem Buch bin ich des Öfteren darüber gestolpert, dass die Zielsetzung des aktiven Zuhörens wäre, jemanden zu einer Handlung zu aktivieren ... Mal abgesehen davon, dass diese Vorgehensweise im Führungskontext und auch in Partnerschaft und Familie früher oder später auffällt, lehne ich mich mal ganz weit aus dem Fenster und behaupte: Carl Rogers würde sich im Grabe umdrehen, wenn er wüsste, welche Stilblüten seine im Ursprung so brillante Idee heute treibt.

5.2 Ziellos zuhören – Wie wir lernen, ziellos zuzuhören

Warum können wir nicht einfach nur zuhören. Ohne Vorbehalte und vor allem ohne Ziel ... Eine Antwort ist auf jeden Fall, dass Zuhören auch Mut erfordert. Wir glauben zwar immer, dass es Mut erfordert für seine Meinung einzustehen, aber eben genau aus diesem Grund ist es schwer einfach nur zuzuhören, ohne die eigene Meinung dazwischen kommen zu lassen. Denn auch beim Zuhören stehen wir für unsere Meinung ein. Und die eigene Meinung einfach erst einmal außen vor zu lassen, das fällt uns in der Regel nicht nur schwer, wir haben sogar Angst davor. Angst davor? So ein Quatsch mag jetzt der eine oder andere Leser denken und auch damit nicht unbedingt verkehrt liegen. Aber lassen wir doch spaßeshalber einmal den Gedanken zu, dass uns Zuhören Angst macht. Und zwar in dem Sinne, dass wir entdecken könnten, dass unsere Meinung falsch ist.

Ich kann beim Schreiben förmlich hören, was Einigen jetzt durch den Kopf geht. „Warum sollte mir das Angst machen? Ich bin doch ein offener Mensch und wenn jemand die besseren Argumente hat, warum sollte ich dann nicht meine Meinung ändern ...“ Tatsächlich? Dann stell Dir doch einfach einmal die Frage, wann Du das letzte Mal in einer heißen Diskussion Deine Meinung geändert hast, weil Dein Gegenüber die besseren Argumente hatte ... Kommt eher selten vor, oder? Und das liegt mit Sicherheit nicht daran, dass Du in Regel mit unklugen Menschen diskutierst, es liegt daran, dass wir unsere Meinung nur sehr schwer aufgeben. Im Grunde diskutieren wir nur, um unsere Meinung zu bestätigen. Klingt unlogisch? So unlogisch ist das gar nicht, in Diskussionen testen wir unbewusst, was unsere Meinung wert ist und wie gut wir sie verteidigen können. Das liegt auch ein Stück weit daran, dass unsere Meinung ein Stück unserer Persönlichkeit ist und wer gibt diese schon gern auf bzw. wer findet es nicht zumindest ein kleines bisschen unheimlich, wenn eben diese Persönlichkeit in Frage gestellt wird. Und so wird ein Schuh draus.

Zuhören birgt für uns also immer auch das latente Risiko, dass unsere Persönlichkeit in Frage gestellt wird, die wir uns so mühsam zusammengebastelt haben. Viele Ansichten und Meinungen tragen wir seit unserer Kindheit mit uns rum und das soll auf einmal nicht mehr okay sein oder, nicht ganz so drastisch, nur zum Teil anders? Da hört unsere Offenheit dann schlagartig auf. Vor allem beim Zuhören. Jeder von uns kennt das, dass wir während des Zuhörens auf einmal einen starken inneren Widerstand spüren, weil das Gehörte unserer Ansicht nach so nicht richtig sein kann. Und wir denken oder sagen so Dinge wie „Moment Mal, das ist so nicht ganz korrekt ...“ oder „Das stimmt so nicht ...“ oder „Das verstehst Du falsch ...“ oder, oder, oder. Ich bin sicher, dass diese Formulierungsliste noch wesentlich weiter ausgebaut werden kann, aber der Punkt dürfte klar sein. Und genau hier ist der Punkt erreicht, an dem wir nicht mehr weltoffen und vorurteilsfrei zuhören können, denn wir sind jetzt im Modus „Recht haben wollen“ was im Prinzip nichts anderes ist, als die eigene Persönlichkeit zu schützen. Das bedeutet aber gleichzeitig, dass wir in diesem Moment nicht mehr zuhören. Denn es geht uns in diesem Moment nicht mehr darum etwas Neues zu erfahren.

Wirklich gute Zuhörer können ziel- und vorbehaltlos zuhören. Wer zuhört, um ein Ziel zu erreichen, wie es in vielen Managementseminaren gelehrt wird, der wurde schief gewickelt. Denn genau dieses Zuhören, um etwas zu erreichen, macht echtes Zuhören unmöglich. Echtes Zuhören ist wie eine Reise mit unbekanntem Ziel. Der Redner nimmt uns mit auf eine Überraschungsreise und an allen Ecken und Enden lassen wir uns überraschen, wo wir gerade landen und was wohl die nächste Etappe sein wird.

Zielloses Zuhören ist eine Kunst und braucht eine Weile, bis man die Idee dahinter versteht. Ich gebe zu, ich habe mehr als eine Weile gebraucht. Und jetzt, wo ich die Idee verstanden habe, bin ich immer wieder mit der Umsetzung beschäftigt, denn zielloses Zuhören muss geübt werden. Nur weil man eine Idee verstanden hat, kann man sie noch lange nicht umsetzen. Die Frage ist nur: Wie kommt man zum ziellosen Zuhören? Hier ein paar Vorschläge, die bei der Umsetzung hilfreich sein können.

1. Nimm Dir Zeit!

Ziellosigkeit braucht Zeit. Ist unsere Zeit begrenzt, dann kommen ganz schnell Gedanken wie „Können wir mal zum Punkt kommen ...“ oder „Das ist jetzt gerade nicht relevant ...“ oder „Zurück zur Sache ...“ oder, oder, oder. Solche Gedanken verhindern aber tatsächliches Zuhören, denn wir sind nicht mehr bei unserem Gegenüber, sondern bei einem zu erreichenden Ziel. Dieses Ziel wird zeitlich bestimmt und dadurch bringen wir unsere Meinung wieder ein, denn wir glauben ja zu wissen, was relevant bzw. was der eigentliche Punkt ist. Das mag in zeitlich begrenzten Meetings sicherlich manchmal hilfreich sein, in einem Mitarbeitergespräch oder gar in einem Gespräch mit unseren Lieben ist es alles andere als wertschätzend. Denn wer keine Zeit hat bzw. sich keine Zeit nimmt, kann seinem Gegenüber keinen Raum geben. Stell Dir einfach vor, wie Du Dich fühlst, wenn Du merkst, Dein Gegenüber nimmt sich keine Zeit, um Dir zuzuhören. Und machen wir uns nichts vor, dieses Gefühl stellt sich sehr schnell ein. Auch bei Dir als zeitlich limitiertem Zuhörer! Frag Dich, ob Du das willst. Frag Dich, welche Art Zuhörer Du sein willst.

2. Bleib aufmerksam!

Ganz egal welchen Unfug (Deiner Meinung nach) Dein Gegenüber von sich gibt: Hör aufmerksam zu, ohne zu unterbrechen! Unternimm jede erdenkliche Anstrengung, das Gehörte zu verstehen, um nicht nur zu begreifen, was gesagt wurde, sondern auch, warum es gesagt wurde. Versetz Dich so gut wie möglich in die Lage Deines Gegenübers und zolle seiner Situation Respekt, ohne sie zu bewerten.

3. Praktiziere eloquentes Nicken!

Einfach nicken und zustimmende Laute von sich geben. So was wie „Hmmm“ oder „Oh“ oder „Verstehe“ ... Mehr nicht! Und erliege nicht der Versuchung, die Atempausen Deines Gegenübers für eine Erwiderung zu nutzen. Es geht nicht um Dich! Es geht um Dein Gegenüber! Wenn Dein Gegenüber eine Meinung vertritt, die Du nur schwer aushalten kannst und er sich immer weiter in haarsträubende Ausführungen versteigt, dann kannst Du nachfragen im Sinne von „Glauben Sie wirklich, dass Frauen hinter den Herd gehören?“ Oder „Sie meinen, dass es tatsächlich eine Verschwörung von Außerirdischen auf der Erde gibt?“

4. Frage nicht nach zusätzlichen Fakten!

Es gibt einen Unterschied zwischen einfachem ziellosem Zuhören und bloßstellender Neugier. Beim ziellosen Zuhören geht es nicht darum selbst nach Fakten zu suchen, um sich überzeugen zu lassen, oder etwas Neues zu lernen, es geht um das Zuhören an sich. Das ist wahnsinnig schwer, denn Ziellosigkeit ist etwas, was wir im ersten Moment für sinnlos halten. Ist es aber nicht, das erfahren wir aber nur, wenn wir gezielt ziellos sein können.

5. Höre zu, ohne zu bewerten!

Egal wie Du es anstellst: Bewerte das Gehörte auf keinen Fall. Hör auf, Dich zu fragen, ob etwas gut oder schlecht, richtig oder falsch ist. Das ist in diesem Fall nicht Deine Aufgabe. Deine Aufgabe ist es zuzuhören.

6. Laufen lassen!

Hab Mut und vertraue darauf, dass Dein Gegenüber schon eine Lösung finden wird.

Zugegeben, dass ist alles andere als einfach. Aber wenn wir ziellos Zuhören passieren erstaunliche Dinge. In der Regel kommt der Sprecher selbst auf eine Lösung (wenn er ein Problem hatte). Darüber hinaus versiegen tatsächlich auch die stärksten Wasserfälle nach einer Zeit. Immer ein guter Punkt um eine Frage zu stellen. Fragen, die die eigene Meinung außen vor lassen. Denn beim Zuhören, geht es nicht um uns ...

5.3 Zuhören mit Entdeckergeist – Wie Columbus beim Zuhören hilft und was uns davon abhält

Es ist erstaunlich, wie wenig wir in Gesprächen tatsächlich etwas Neues lernen wollen. Wenn wir einem Vortrag lauschen, ist das etwas anderes. Da sind wir durchaus geneigt, etwas Neues zu erfahren. Allerdings nur bedingt. Schon die Auswahl des Vortrages, dem wir lauschen wollen, ist ja voreingenommen. Das heißt, wir hören uns ja nur Vorträge an, die uns interessieren. Zumindest die, die wir freiwillig besuchen. Wir sind auf der Suche nach Bestätigung oder zumindest nach einer neuen Idee, die in unser Denkmuster passt.

Im Unternehmenskontext sieht das schon anders aus. Da müssen wir uns auch mal Vorträge und Präsentationen anhören, deren Inhalt wir nicht 100 % zustimmen. Was dann in unseren Gedanken passiert ist bemerkenswert: In dem Moment in dem eine Aussage getätigt wird, der wir nicht zustimmen, sind wir sofort dagegen. Das ist aber noch nicht das Bemerkenswerte. Bemerkenswert ist, dass wir genau in diesem Moment nicht mehr unvoreingenommen und interessiert zuhören. Ab jetzt sind wir im Geiste nur noch damit beschäftigt Gegenargumente und Fehler in der Argumentation zu finden, um die eigenen Ansichten zu schützen.

In diesem Moment setzt bei uns eine sogenannte Urteilsheuristik ein. In diesem Fall der Confirmation Bias, auch Bestätigungstendenz genannt. Wir suchen in diesem Moment nur nach Informationen, die unsere Meinung bestätigen. Übrigens keine psychologische Störung, sondern ein vollkommen normaler Vorgang.

Das Wissenschaftsmagazin „Spektrum“ beschreibt Heuristiken wie folgt: „**Heuristiken**, verkürzte kognitive Operationen, mit deren Hilfe Schlußfolgerungen gezogen werden, ohne komplizierte und vergleichsweise langwierige Algorithmen einsetzen zu müssen. Der Vorteil der Heuristiken liegt darin, daß sie ressourcensparend zu Schlußfolgerungen führen, die in den meisten Lebenssituationen eine hinreichende Güte besitzen. Dabei besteht allerdings die Gefahr, daß gerade in *komplexen* Situationen voreilige und systematisch verzerrte Schlüsse gezogen werden, die besonders unerwünscht sind, wenn es um Entscheidungen von großer Tragweite geht (Urteilsfehler).“² Kurz: Unser Gehirn ist ein Energiesparfuchs. Eine langwierige, kognitive Operation – eben gründliches Nachdenken und Abwägen – ist energetisch aufwendig. Daran hat das Gehirn grundsätzlich kein Interesse. Also greift es auf eine Abkürzung zurück und präsentiert einfach einen bestätigenden Gedanken, der okay ist und mit dem man ganz gut fahren würde. Das Problem: Es ist eine Hochrechnung aus dem, was wir eh schon wissen und unseren bisherigen Erfahrungen. Nicht verkehrt, aber neu und unvoreingenommen ist dieser Gedanke eben nicht. Er bestätigt das, was wir eh schon wissen. In Kombination mit unserer Tendenz unser Selbstbild mit jeder unserer Aktionen und Gedanken zu stabilisieren, eine fatale Mischung. Denn ein neuer Gedanke, der unser Selbstbild in Frage stellt und sich nicht so ohne weiteres in unser Gedankengefüge einreihet, wird zunächst einmal bekämpft.

Sehr schön aktuell bei der Debatte um die „Fridays for Future“ Bewegung zu beobachten. Wenn wir mal ehrlich ganz tief in uns hineinhorchen, dann wissen wir: Die Bewegung hat Recht. Wir verspielen gerade unsere Zukunft. Sich allerdings selbst einzugestehen, dass wir auch Mitschuld tragen, ist gar nicht so einfach. Was macht

²<https://www.spektrum.de/lexikon/psychologie/heuristiken/6524>

also unsere Psyche: Sie sucht Argumente gegen die Bewegung, um selbst nicht so schlecht dazustehen. So bleibt unser Selbstbild als guter Mensch intakt. Ähnlich ist es bei der Diskussion um Kreuzfahrten, Dieselfahrverbote und vegetarische Tage. Je nachdem, welcher Fraktion wir angehören, haben wir die entsprechenden Argumente am Start, um unser Selbstbild aufrecht zu erhalten. Das ist wesentlich einfacher, als sich einzugestehen, dass man aktuell auf ziemlich verlorenem Posten steht, wenn man ein guter Mensch sein will. Und so konsequent wie Greta Thunberg wollen wir auch nicht sein ... Schwierig, also finden wir gute Argumente, warum wir eben so sind, wie wir sind ...

Was hat das mit dem Zuhören zu tun? Alles! Denn unser Selbstbild ist das, was wir grundsätzlich immer stabil halten, ohne es zu wissen. Niemand hat uns so viel Souveränität beigebracht, dass wir sagen könnten: Stimmt. Soweit bin ich noch nicht, aber ich bewundere die Konsequenz der Anderen ... Oder: Das kann ich mir aktuell nicht vorstellen. Was ich mir vorstellen kann, ist so schwierig, dass es in meinen Augen wohl nicht funktioniert ...

Echte Offenheit für unbequeme Ideen muss immer wieder neu erobert und entdeckt werden. Als Columbus die Idee für den Seeweg nach Indien hatte, hat man ihm auch nicht die Bude ingerannt und ihn zu seiner tollen Idee beglückwünscht. Im Gegenteil. Ihm wurde bescheinigt, dass er einen Knall hätte und das war's dann fast. Entdeckerfreude sieht anders aus.

In dem Moment, wenn Du mal wieder denkst: Was für eine blöde Idee Oder: Das kann nicht funktionieren, weil ... Kehre die Sätze spaßeshalber einmal um. Denke: Das ist eine gute Idee, weil ... Suche nach Argumenten dafür, wenn Du dagegen bist. So schaffst Du beim Zuhören einen echten Perspektivwechsel und schaffst neue Offenheit. Übrigens, wer jetzt den Gedanken hat, dass für sowas im echten Leben keine Zeit ist, der ist gerade wieder im Schutzmodus unterwegs:

Wer denkt, was er immer dachte,
Tut, was er immer tat,
Der bekommt, was er immer bekam
Und der bleibt, was er immer war.

Wer aber werden will, was er nie war,
Der muss bekommen, was er nie bekam,
Weil er tut, was er nie tat,
Weil er denkt, was er nie dachte.

5.4 Es geht nicht um Dich! – Unsere Erfahrungen und Ideen müssen draußen bleiben

Dass wir grundsätzlich nur vor dem Hintergrund unserer eigenen Erfahrungen zuhören können ist soweit klar. Das Knifflige ist, dass wir aus diesem Grund natürlich auch nur hören können, was in unserem Hirn auf fruchtbaren Boden trifft. Wenn uns also jemand etwas erzählt, von dem wir keine Repräsentationen im eigenen Kopf haben, dann können wir weder darauf eingehen, noch es verstehen.

Darüber hinaus lenkt unser Ego jedes Gespräch auf die eigenen Ideen. Das hat jeder schon einmal erlebt. Wir erzählen unserem Gegenüber etwas und unser Gegenüber zieht einen Vergleich zu einer eigenen Idee oder Situation. Oft haben wir dann das Gefühl, dass wir zum einen nicht bis zum Ende erzählt haben und dass kein Interesse an dem von uns Gesagtem besteht. Und mal Hand aufs Herz, jeder von uns reißt immer mal wieder ein Gespräch an sich, wenn es ein gutes Stichwort gibt, zu dem wir eine Menge zu erzählen haben ... Dann haben wir so Sätze auf Lager wie „Das kenn ich ...“ oder „Mir ist das auch schon passiert ...“ oder „Genau, das ist wie ...“

Das Fatale: All diese Einleitungen sind grundsätzlich falsch! Mir ist bewusst, dass sich jetzt in einigen Lesern Widerstand regt. Aber es ist halt wie es ist. Es ist einfach nicht richtig, dass wir die Situation kennen, oder dass uns so etwas auch schon passiert ist. Ist es nämlich nicht. Unsere Situation war unsere Situation. Und damit ist sie auf keinen Fall die Gleiche und die Selbe schon gar nicht. In dem Moment, in dem wir anfangen, Vergleiche zu ziehen – was übrigens normal und zutiefst menschlich ist – würdigen wir die Individualität des Erzählers herab und sind nicht mehr bei ihm, sondern bei uns. Der Fokus wird

in diesem Moment verschoben und ein neuer Erzähler und eine neue Geschichte stehen plötzlich im Mittelpunkt des Geschehens. Die Frage ist: War das der Sinn des Gesprächs? Oder ging es darum, den Fokus auf dem ursprünglichen Erzähler zu lassen? Ging es um seine Probleme und/oder Ideen? Ging es darum, ihm Aufmerksamkeit zu schenken?

In dem Moment, in dem der Zuhörer den Vergleich zu sich und seinen Erfahrungen und Ideen sucht, wendet er das Gespräch und legt den Aufmerksamkeitsfokus auf sich selbst. Eine allgemein übliche und in der Regel unbewusste Form der Aufmerksamkeitsverschiebung. Es ist uns in der Regel nicht bewusst, dass wir Gesprächen damit eine Wendung geben. Im Prinzip ist es wie im Theater. Der Protagonist hält einen Monolog. Die Scheinwerfer und die Aufmerksamkeit des Publikums sind auf ihn gerichtet. Kommt ein zweiter Protagonist ins Spiel wird es spannend. Entweder ist er dazu da, den ersten Charakter zu unterstützen. Dann hat er relativ wenig Text und hält sich im Hintergrund. Oder er tritt zum Ersten in Konkurrenz und buhlt um das Scheinwerferlicht und die Aufmerksamkeit des Publikums ... Selbst wenn in unseren Gesprächen kein Publikum vorhanden ist, so geht es doch um das rare Gut der Aufmerksamkeit, um dass wir unbewusst buhlen ...

Mit anderen Worten: Es geht beim Zuhören nicht um Dich! Es geht nicht um Deine Erfahrungen und es geht nicht um Deine Ideen. All das muss draußen bleiben. Tatsächlich gelingt das den wenigsten Menschen. Kein Wunder, denn unsere Meinung und unsere Erfahrungen sind Teil unserer Identität. Trotzdem geht es beim Zuhören eben genau nicht darum, sondern darum, etwas über die Identität unseres Gegenübers zu erfahren.

Eine gute Übung, um das eigene Bewusstsein dafür zu schärfen, die eigenen Ideen draußen zu lassen ist, sich immer wieder selbst bei Gesprächen zu beobachten. Wann fange ich an, meine Ideen und Meinungen ins Spiel zu bringen. Gern auch dabei mal auf die Uhr schauen. Du wirst entsetzt sein, wie schnell Du das Gespräch auf Dich selbst bringen willst.

Eine Technik aus dem Vertrieb hilft ungemein, um tatsächlich bei seinem Gegenüber zu bleiben: gezieltes Nachfragen.

Wer fragt, signalisiert nicht nur echtes Interesse. Tatsächlich entsteht Interesse auch beim Fragen. Wenn ein Marketingmitarbeiter beispielsweise über die neue Customer Journey erzählt, dann gehen wir in den meisten Fällen davon aus, dass wir wissen wovon er spricht. Das stimmt aber nicht, denn wir wissen nur, was wir wissen. Wir können gar nicht wissen, was er weiß. Natürlich gibt es Überschneidungen, aber bevor wir fragen, ist es nichts weiter als eine Vermutung. Im Grunde laufen wir mit jeder Menge Vermutungen und sehr wenig Wissen durch die Gegend. Also einfach mal nachfragen. In unserem Beispiel: Was verstehen Sie unter Customer Journey? Wo beginnt die Customer Journey? Gibt es bei uns Unterschiede zum marktüblichem Vorgehen? Wenn ja, welche sind das? Wenn nicht, warum nicht? Machen wir Unterschiede zwischen Online und Offline? Und, und, und ... Obwohl ich eine ziemlich genaue Vorstellung von einer Customer Journey habe, fällt mir beim Schreiben der Fragen auf, dass ich die Antworten meines Gegenübers nicht vorwegnehmen könnte.

Vorsicht: Nachfragen zeigt zwar Interesse, birgt aber auch die Gefahr, das Gespräch wieder auf sich selbst zu lenken. Daher: Immer beim Gegenüber bleiben!

Allzu häufig verwechseln wir unsere Tendenz, Gespräche in unsere Richtung zu lenken mit echter Empathie. Wenn jemand seinen Job verloren hat, dann neigen wir dazu die Geschichte zu erzählen, wie wir selbst mal unseren Job losgeworden sind. Oder wir erzählen die Story von einem Freund, der gefeuert wurde. Bei Trennungen kramen wir unsere letzte Trennung hervor und bei einem Streit mit Schatzi, erzählen wir, wie doof unser Schatzi vor kurzem war. Und das halten wir dann für empathisch. Ganz ehrlich: das ist nicht empathisch. Das ist egoistisch.

Wer das nicht glaubt, horcht einmal in sich selbst hinein, wenn er beispielsweise von einer üblen Geschichte die ihm auf der Arbeit widerfahren ist erzählt und der Gesprächspartner sowas sagt wie: „Das ist mir auch schon passiert. Die Geschichte war so ...“ Haben wir da wirklich Bock drauf? Eher nicht. Was wir in dem Moment bräuchten wäre eine verständnisvolle Reaktion oder gern auch eine Solidarisierung. Aber bitte

keine Geschichte, die im Grunde nicht das Geringste mit uns zu tun hat. Es soll jetzt gefälligst um uns gehen. Das ist auch vollkommen okay, denn wir wollen ja unseren Schmerz bzw. unser Problem loswerden. Ein weiteres Problem bzw. mehr Schmerz können wir in dem Moment nicht gebrauchen. Aber genau das bekommen wir, wenn jemand uns von ähnlichen Problemen erzählt. Auch wenn er vielleicht noch eine Lösung in seiner Geschichte anbietet, so hat diese überhaupt nichts mit uns zu tun.

Wer diesen Gedanken zu sperrig findet, der sollte die Reaktionen der Gesprächspartner beobachten, wenn er in solchen Fällen eine Geschichte von sich erzählt. Ich selbst habe das eine Weile gemacht und mit Erschrecken festgestellt, dass meine vermeintliche Empathie überhaupt nicht gut ankam. Einige Gesprächspartner waren höflich, haben mich ausreden lassen und sind dann ohne Umschweife zu ihrer Geschichte zurückgekehrt. Andere haben mich ganz direkt gefragt, was das denn jetzt mit ihnen zu tun hätte. Ziemlich klare Zeichen, dass meine Geschichten fehl am Platze waren. Inzwischen beobachte ich solche Situationen immer sehr interessiert bei anderen. Das geht manchmal sogar so weit, dass auch noch erklärt wird, was die Partei mit dem Problem jetzt aus der neuen Geschichte lernen könnte. Da wird jemand, der ein Problem hat auch noch gemaßregelt, er wäre nicht empathisch genug.

Der Soziologe Charles Derber beschreibt den Drang eigene Erfahrungen in Gespräche einzubringen als „conversational narcissism“ (Konversations Narzismus). Es ist der Drang, die Gesprächsführung zu übernehmen und den Fokus auf sich selbst zu lenken. In der Regel geschieht dies nicht bewusst.³ Derber unterscheidet zwei Reaktionsformen im Gespräch: Shift Response (Umschaltreaktion) und Support Response (Unterstützungsreaktion). Die Umschaltreaktion schaltet die Aufmerksamkeit zurück zu mir selbst, während die Unterstützungsreaktion die Aufmerksamkeit beim Gegenüber belässt. Oft sind wir zwar der Meinung, dass unsere Reaktion unterstützend ist, ist sie oft

³Charles Derber, *The Pursuit of Attention: Power and Ego in Everyday Life*, 2nd Edition, New York: Oxford University Press 2000.

aber nicht. Um zu beurteilen, in welcher Reaktionsform wir gerade unterwegs sind, hilft folgende Frage: Wer ist in der Geschichte/im Gespräch gerade die Hauptfigur?

Hier ein paar Beispiele aus dem Buch „We need to talk“ von Celeste Headlee, zum Unterschied der zwei Reaktionsarten:

Shift Response – Umschaltreaktion

Sven: Ich hab gerade wahnsinnig viel zu tun.

Rita: Ich auch. Ich bin total dicht.

Support Response – Unterstützungsreaktion

Sven: Ich habe gerade wahnsinnig viel zu tun.

Rita: Warum? Was hast Du gerade alles auf dem Tisch?

Ein weiteres Beispiel:

Shift Response – Umschaltreaktion

Karin: Ich brauche neue Laufschuhe.

Torsten: Ich auch. Meine fallen total auseinander.

Support Response – Unterstützungsreaktion

Karin: Ich brauche neue Laufschuhe.

Torsten: Ach echt? An welches Modell hast Du gedacht?

Anders ausgedrückt: Wenn jemand von sich spricht, dann sollte die Hauptperson des Gespräches nicht wechseln. Zumindest nicht, wenn es um deren Belange geht. Natürlich gibt es Gesprächsformen, wo dies nicht der Fall ist z. B. wenn es darum geht, Arbeitsanweisungen unters Volk zu bringen. Aber grundsätzlich dürfen Führungskräfte sich einmal die Frage stellen, um wen es in einem Gespräch gehen soll. Übrigens: Wer mehr als 50 % Gespräche führt, in denen es nicht um sein Gegenüber geht und in denen er den Hauptteil der Zuhörarbeit verrichtet, ist vermutlich nicht die beliebteste Führungskraft unter der Sonne.

5.5 Lösung und Meinung sind nicht das Gleiche – Wie wir „Meinung“ und „Lösung“ voneinander unterscheiden können

Das eine Lösung für ein Problem und eine Meinung zu einem Problem nicht das Gleiche sind, lässt sich am besten an folgendem Satz feststellen: „Ich bin der Meinung, das ist die beste Lösung für das Problem.“ Soweit so klar. Allerdings ist es nicht immer so einfach. Vor allem nicht, wenn es um das Zuhören geht. Auch das lässt sich an diesem Satz feststellen, denn, wenn wir der Meinung sind, dass die präsentierte Lösung nichts taugt, sind wir auch gleich der Ansicht, es wäre keine Lösung. Und in dem Moment verwechseln wir Meinung und Lösung. Das mag auf den ersten Blick gar nicht so dramatisch sein, ist es aber, denn durch unsere Meinung vertun wir eine Chance auf eine Lösung. Hand aufs Herz: Wie oft hat unsere vermeintliche Lösung nicht funktioniert? In der Regel halten sich Erfolg und Misserfolg die Waage. Das verdrängen wir aber gern.

Was das Zuhören anbelangt, ist die Gleichstellung von Meinung und Lösung fatal, denn wir können nicht mehr unvoreingenommen zuhören. In dem Moment, in dem wir der Meinung sind, dass die präsentierte Lösung nichts taugt, lassen wir uns auf die Gedankengänge unseres Gegenübers nicht mehr ein. Wir versuchen nicht mehr zu verstehen, wir suchen nur noch nach Argumenten gegen die vorgebrachte These. Ergebnisoffenes Zuhören wird damit unmöglich, da wir nur noch unseren eigenen Gedankengängen folgen. Als Trainer und Coach ist es unabdingbar, Meinung und Lösung zu trennen, denn es geht nicht um meine Meinung und auch nicht um die Lösung, die ich selbst wählen würde. Es geht um die Lösung, die der Klient wählen würde. Im Grunde ist es bei einem wirklich guten Führungsstil nicht anders. Es geht am Ende um das große Ganze, das in meiner Verantwortung liegt. Wie meine Mitarbeiter ihren Teil lösen, ist ihnen überlassen. Vermutlich der schwierigste Part, denn wir müssen loslassen und vertrauen. Übrigens, wer das schafft, hat mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit Mitarbeiter, die zufrieden sind. Selbstverantwortung ist einer der entscheidenden Faktoren für Zufriedenheit. Eine Studie in acht Ländern

mit insgesamt über 23.000 Arbeitnehmern zeigt, dass die Übernahme von Verantwortung ein entscheidender Faktor ist.⁴ Dazu kommen, vor allem in Deutschland, noch Faktoren wie Fairness und Respekt. Alle Punkte beginnen beim Zuhören. Und zwar genau dann, wenn wir unsere eigene Meinung zunächst außen vor lassen.

Ein konkretes Beispiel aus der Coachingpraxis macht das ganze deutlich. Ein Klient kam mit einem nicht unerheblichen Problem zu mir. Er hatte, weil er selbst unter wahnsinnigem Leistungsdruck stand, eine Entscheidung getroffen, die nicht ganz einwandfrei war. Er hatte über den Kopf des verantwortlichen Mitarbeiters hinweg eine Anweisung gegeben, die am Ende auf den verantwortlichen Mitarbeiter zurückfallen würde. Dieser hatte sich geweigert so vorzugehen, wie es aufgrund der Entscheidung meines Klienten schlussendlich der Fall war. Meinem Klienten machte dies zu schaffen und er wusste nicht, wie er die Sache aus der Welt schaffen konnte. Als Coach bin ich in dem Moment gefragt, meine Meinung nicht mit ins Spiel zu bringen. Natürlich hatte ich eine Meinung zu dem Vorfall und fand ihn nicht nur moralisch verwerflich. Das ist aber hier nicht die Frage, denn das war dem Klienten inzwischen ja selbst klar. Andernfalls hätte er mit mir ja gar nicht über den Vorfall gesprochen. Die Frage war, was ist für den Klienten die beste Lösung?

Im Grunde ist es mit allen Problemen, mit denen Menschen zu uns kommen, das Gleiche. In dem Moment, in dem wir das Problem hören, bewerten wir es auf Basis unserer eigenen Erfahrungen. Wenn wir uns über diesen Vorgang nicht klar sind, dann ist das Risiko sehr groß, dass wir basierend auf unserer Meinung/Bewertung unsere Lösung für die einzig richtige halten und bevormunden damit unser Gegenüber. Wir zwingen unserem Gegenüber unsere Meinung auf, machen ihm deutlich, unsere Lösung sei die einzig richtige, und entziehen ihm damit jede Selbstverantwortung. Wenn wir regelmäßig so unterwegs sind, können wir ziemlich sicher sein, dass unser Gegenüber irgendwann nicht mehr mit Lösungsvorschlägen, sondern mit Problemen zu uns kommt. Wir haben ihm beigebracht, nicht mehr eigenständig zu

⁴<https://www.roberthalf.de/blog/die-zeit-ist-reif-fuer-eine-bessere-arbeitswelt>

denken. Fast alle Führungskräfte, die dieses Problem haben, können Meinung und Lösung nicht voneinander unterscheiden.

Das Phänomen, bei dem Menschen nicht mehr eigenständig denken können oder wollen, kann mit einer sehr leichten Form von erlernter Hilflosigkeit verglichen werden. Erlernte Hilflosigkeit geht auf ein Erklärungsmodell aus der Mitte der 60er Jahre des letzten Jahrhunderts des amerikanischen Psychologen Martin E. Seligmann zurück.⁵ In Tierversuchen und später auch in Studien mit Menschen hat Seligmann nachgewiesen, dass Individuen, die erfahren, dass sie nicht selbstwirksam sein können mit Hilflosigkeit reagieren. Im Tierversuch verabreichte er Hunden Elektroschocks. Eine Gruppe konnte durch die Betätigung eines Hebels den Schocks entgehen, die andere Gruppe konnte nichts dagegen tun. Eine dritte Gruppe bekam keine Schocks verabreicht. Jetzt änderte Seligmann den Versuchsaufbau. Alle Hunde waren in einem Raum und konnten in diesem Szenario den Elektroschocks durch einen Sprung aus dem Fenster entgehen. Die Gruppe, die vorher den Hebel betätigen konnte, floh sofort. Die Gruppe, die zuvor keine Schocks erhalten hatte, brauchte etwas länger, um die Lösung zu finden, floh dann aber auch recht zügig. Die Gruppe, die vorher keine Möglichkeit hatte, den Schocks zu entgehen, blieb einfach lethargisch sitzen und ließ die Schocks über sich ergehen. Sie hatten gelernt, dass sie hilflos waren.⁶

Seligmanns Ergebnisse können natürlich nicht 1:1 auf den Arbeitsalltag von Menschen übertragen werden. Schließlich bringt jeder Mensch seine ganz individuellen Erfahrungen und seinen eigenen Charakter schon mit in die Firma. Es wird immer Menschen geben, die, egal wie viel Ablehnung und Bevormundung sie erfahren, immer wieder Verantwortung übernehmen wollen. Umgekehrt wird es aber auch Menschen geben, die mehr oder weniger schnell lernen, dass sie sowieso bevormundet werden und das Einsatz sich nicht lohnt.

In Vorträgen und Seminaren erlebe ich oft, dass argumentiert wird, dass die „Aufgeber“ vermutlich auch nicht die kreativsten Mitarbeiter

⁵<https://www.spektrum.de/lexikon/psychologie/hilflosigkeit-erlernte/6552>

⁶<https://karrierebibel.de/erlernte-hilflosigkeit/>

wären und dass man auf deren Input gut verzichten könnte. Das ist aber ein Trugschluss. Gute Ideen werden zu einem genauso großen Teil von ruhigen Menschen produziert, wie von den Rampensäuen. Wer das nicht glaubt: Bill Gates, Woody Allen und Angela Merkel gehören beispielsweise zu den ruhigen Typen. Wer so argumentiert, will oder kann oft nicht von seiner Gewohnheit lassen, die eigene Meinung durchzudrücken. Gewohnheiten sind eben der härteste Klebstoff der Welt.

5.6 Der richtige Rahmen – Wie wir die Rahmenbedingungen eines Gespräches optimal gestalten

Als ich vor Jahren meinen gut bezahlten Job in der Finanzdienstleistung kündigte, lag das zum großen Teil natürlich daran, dass ich mich schon seit ein paar Jahren mit dem Gedanken trug, mich als Trainerin selbstständig zu machen. Ich hatte bereits mehrere Zertifikate erworben und war bei meinem Mentor immer wieder bei Trainings dabei, um zu lernen. Mein Plan war, dies auch noch wenigstens zwei Jahre so laufen zu lassen, mir eine Kundenbasis aufzubauen, um dann den Hebel umzulegen und in die Selbstständigkeit zu gehen. Der Plan war gut, aber ein schlecht vorbereitetes Gespräch änderte diesen Plan innerhalb weniger Sekunden. Ich kündigte nach dem ersten Satz meines damaligen Chefs, der völlig perplex war und mir noch mit den Worten „Das klingt jetzt aber sehr endgültig“ eine Brücke bauen wollte. Aber auch diese Brücke riss ich sofort ein und blieb bei meiner spontanen, ungeplanten Kündigung. Danach heulte ich mich bei einem Kollegen und bei meinem Mann aus. Im Nachhinein betrachtet, war es die richtige Art zu handeln. In dem Moment war es vollkommen irrational. Wie war das möglich?

Natürlich entstehen solche Verhaltensweisen nicht im luftleeren Raum, von jetzt auf gleich. Über zwei bis drei Jahre hatte sich die Beziehung zwischen meinem damaligen Chef und mir nicht zum positiven entwickelt, im Gegenteil. Wie immer gehören zu so etwas natürlich immer zwei. Einer der Punkte war sicherlich, dass mein Chef

ein Konfliktvermeider und ich ein Konfliktsucher war. Ich sage absichtlich nicht „Lösungssucher“, denn das war mein Chef auch. Er hatte nur eine vollkommen andere Art zur Lösung zu kommen als ich. Das habe ich damals nicht verstanden, denn mein Ansatz war und ist es heute noch „Sie haben ein Problem? Sprechen Sie darüber. Und zwar sofort“. Klingt im ersten Moment gut, ist es aber nicht immer. Vor allem dann nicht, wenn man zuerst einmal darüber nachdenken sollte, was das Problem überhaupt ist. Ich arbeite daran.

Unterschwellig war das ein Thema bei meiner spontanen Kündigung. Denn mein Chef rief mich an dem Tag in sein Büro, ohne mir zu sagen, was überhaupt los sei. Das war so seine Art. Bei mir gingen dann immer, auch an diesem Tag, sofort alle Lampen an und mein Kopfkino zeigte mir alle Problemdiskussionen, die jetzt folgen könnten. Als wir dann in seinem Büro saßen, fing er das Gespräch mit „Wir müssen dringend über ein, zwei Dinge sprechen ...“ In dem Moment explodierte mein Kopfkino und es brach aus mir heraus „Stimmt. So wie es hier läuft, ist das nicht mehr mein Ding. Ich glaube, es ist besser, das zu beenden ...“ Ich weiß bis heute nicht, worüber mein Chef eigentlich mit mir sprechen wollte.

Mal abgesehen davon, dass er, glaube ich, ganz froh war, mich Nervensäge endlich los zu sein, was hätte er anders machen können, um die von mir gezeigte Reaktion zu vermeiden? Es ist so einfach, dass ich eine Weile gebraucht habe, um drauf zu kommen: Er hätte mir vor dem Gespräch sagen können, worum es geht. Das hätte mein Kopfkino vielleicht nicht komplett abgestellt, aber zumindest auf eine andere Fährte gesetzt. Denn genau das ist das Problem, wenn wir in ein Gespräch gehen: Wir haben Kopfkino ohne Ende. Das hindert uns am Zuhören. Als Vorgesetzter und auch im Privatleben, haben wir hin und wieder ja auch mal Botschaften unters Volk zu bringen. Und dann wäre es natürlich großartig, wenn uns zugehört würde. Nun können wir natürlich nicht davon ausgehen, dass sich jeder Mensch, der mit uns kommuniziert einmal ausführlich mit dem Zuhören und den psychologischen Zusammenhängen beschäftigt hat. Wir treffen in der Regel auf Menschen, die vollkommen unvorbereitet in einen Austausch miteinander gehen. Eine Ausbildung würde sicher helfen, ist aber doch ein zu beschwerlicher und sehr zeitraubender Vorgang, wenn man einfach

nur möchte, dass in der Kaffeeküche das Geschirr nicht auf, sondern in die Spülmaschine gestellt wird. Was also tun? Einen möglichst optimalen Rahmen für das Gespräch schaffen und so dem Gegenüber die Möglichkeit bieten, gut zuhören zu können. Auf neudeutsch: Set the Stage. Schaffen Sie den richtigen Rahmen, damit ihr Gegenüber zuhören kann.

Das zum richtigen Rahmen für ein gutes Gespräch ein angenehmer physischer Raum gehört, ist nicht weiter bemerkenswert. Darüber hinaus haben wir im Kapitel zum Multitasking schon darüber gesprochen, dass Ablenkungen ausgeschaltet und außer Sichtweite sein sollten. Das ist hier aber nicht gemeint. Hier ist gemeint, dem Gegenüber einen sicheren psychischen Rahmen zu schaffen, damit er ruhig zuhören kann. Es ist an Ihnen als Führungskraft Sicherheit zu bieten. Mein Chef hat dies damals versäumt. Er hat mein Horrorkopfkino selbst gestartet, indem er vollkommen offengelassen hat, worüber er mit mir sprechen wollte. Hätte er mir die Thematik genannt, selbst wenn es ein Kritikgespräch werden sollte, wäre mein Kopfkino zumindest in die richtige Richtung unterwegs gewesen. Hier kommen zwei Möglichkeiten, wie die Situation hätte anders gestaltet werden können.

Erstens: Hätte er ein rein fachliches Anliegen gehabt, hätte er einfach sagen können: „Anja, wir müssen nachher einmal über xy sprechen. Ich habe da Punkt 1 und Punkt 2, die ich gern näher besprechen würde. Passt bei Dir um 15:00 Uhr?“ Damit hätte ich nur wenig Kopfkino gehabt. Vielleicht sogar gar keins und ich hätte mindestens noch ein paar Wochen länger dort gearbeitet.

Zweitens: Bei einem Kritikgespräch hätte er sagen können: „Anja, ich würde Dir gern einmal zu xy Feedback geben. Passt es bei Dir um 15:00 Uhr?“ Natürlich hätte ich dann Kopfkino gehabt. Keine Frage. Allerdings hätte er so im Gespräch einen anderen Einstieg gehabt. Er hätte mit seiner grundsätzlichen Zufriedenheit anfangen können und dann, wie bei gutem Feedback üblich, seine Beobachtungen mitteilen. Wenn er darüber hinaus vorher eine Feedbackkultur mit seinem gesamten Team etabliert hätte, wäre auch dieses Gespräch anders verlaufen.

Eines der größten Probleme beim Zuhören sind unsere Wünsche, Erwartungen und Befürchtungen, die wir in jedes Gespräch mitbringen.

Dabei spielt es keine Rolle, ob wir Sender oder Empfänger sind. Als Führungskraft sollten wir uns jedoch bewusst machen, dass wir diejenigen sind, die für den Rahmen verantwortlich sind, in denen wir Gespräche führen. Es heißt ja auch Gespräche „führen“. Und führen bedeutet letztendlich immer „verantwortlich sein“. Das mag unmöglich klingen, denn wir können ja wohl kaum für die Wünsche, Erwartungen und Befürchtungen unseres Gegenübers verantwortlich sein. Stimmt, sind wir nicht. Wir sind aber dafür verantwortlich, diese miteinzubeziehen. Wir sind dafür verantwortlich Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen zielführende Kommunikation möglich ist. Das wir dazu auch ein Stück weit Therapeuten sein müssen, ist Part of the Deal. Zuhause und im Privatleben ist das übrigens nicht anders. Zumindest dann nicht, wenn wir wollen, dass sich etwas ändert.

5.7 Nimm Dir Zeit – Wie wir uns Zeit nehmen, obwohl wir keine haben

Zuhören erfordert vor allem eines: Zeit. Und wie wir ja alle wissen: Zeit hat man nicht, Zeit nimmt man sich! Wenn das mal so einfach wäre! Heute ist doch eher die Regel, dass man sich morgens etwas vornimmt und einem dann die Realität dermaßen dazwischen grätscht, dass man abends eigentlich nix geschafft hat. Zumindest nicht das, was man sich vorgenommen hat. Und dann geht der Stress erst so richtig los ... Dabei wäre doch eigentlich Feierabend ... Wenn jetzt noch der Müller-Meyer-Schulze, der immer so weitschweifig daher quatscht, etwas will ...

Natürlich ist die moderne Arbeitswelt geprägt von einem unglaublichen Zeitdruck. Keine Frage! Und die täglichen Anforderungen irgendwie auf die Reihe zu kriegen, ist eine Kunst. Auch das ist keine Frage! Die Frage ist: warum kriegen es, bei gleichem Workload, einige hin und andere eben nicht? Selbstorganisation ist das Zauberwort, dass in solchen Momenten durch die Flure geistert. Aber das ist nur ein Aspekt, denn um sich selbst zu organisieren braucht es mehr als eine einfache To-Do-Liste. Erfolgreiche Selbstorganisation besteht aus den folgenden Komponenten:

1. Überblick
2. Prioritätenmanagement
3. Zeitmanagement
4. Stressmanagement
5. Ressourcenmanagement

In allen fünf Komponenten gibt es verschiedene Möglichkeiten und Strategien, um dem eigenen Workload die Stirn zu bieten. Die Frage ist, welche Strategie passt am besten zu meinem Arbeitsalltag und zu mir. Das kann man rausfinden, Voraussetzung ist, dass man zunächst alle geeigneten Methoden kennt.

Alle Methoden vorzustellen, wäre ein eigenes Buch. Daher habe ich mir als Beispiel eine Prioritäts- und eine Zeitmanagement Methode als Beispiel herausgepickt, um diese einmal vorzustellen.

1. Die Eine-Million-Dollar-Aufgabe

Diese Methode hat ein ehemaliger Kollege von mir immer angewendet. Sie eignet sich hervorragend zur Priorisierung der täglichen To-Do-Liste. Mein Kollege hat sich jeden Morgen seine To-Do-Liste, die er am Abend zuvor erstellt hatte, vorgenommen. Dabei hat er sich gefragt: „Was ist heute meine Eine-Million-Dollar-Aufgabe?“ Hinter der Frage steckt die folgende Überlegung: Jeden Tag gibt es verschiedene Aufgaben zu erledigen. Alle mehr oder weniger dringend. Nun gibt es aber oft mehrere Aufgaben, die ähnlich dringend sind. Welche Aufgabe erledige ich nun zuerst?

Mein Kollege hat festgestellt, dass das Wort „Dringlichkeit“ für den Unternehmenserfolg nicht zwingend die richtige Priorisierung ist, denn oft sind Aufgaben dringend zu erledigen, die dem Unternehmen kein Geld einbringen. Dadurch kommen die Aufgaben, die das Unternehmen nach vorn bringen und Geld in die Kasse spülen, oft zu kurz. Also hat er anders priorisiert und die Aufgaben rausgefiltert, die entweder direkt mit dem Unternehmensumsatz zu tun haben, oder über Eck oder auf Sicht den Umsatz nach vorn bringen.

Wenn ich also die Wahl habe, heute eine aufwändige Zusammenstellung für einen wichtigen Kunden zu machen, oder dringende administrative Aufgaben zu erledigen habe, dann wähle ich nach diesem System die Zusammenstellung für den Kunden. Das bedeutet natürlich nicht, dass ich die administrativen Aufgaben unter den Tisch fallen lasse! Hier kommt im nächsten Schritt das Zeitmanagement ins Spiel!

2. Tages-, Wochen-, Monats- und Jahresplanung

Was würden Sie antworten, wenn ich Sie fragen würde, was Sie am Ende nächster Woche arbeitstechnisch auf dem Zettel haben werden? Immer locker bleiben: die wenigsten Menschen können diese Frage tatsächlich beantworten. In meinen Coachings erlebe ich zwar immer wieder, dass meine Klienten nicht mehr wissen, wann sie ihre ganzen Aufgaben erledigen sollen, aber einen Wochenplan, geschweige denn einen Monatsplan haben sie auch nicht. Alles was sie haben sind Meetingtermine.

Dabei ist es so einfach: Wenn ich Jahresziele habe, dann breche ich diese auf monatliche bzw. wöchentliche To-Dos runter. Die Frage dahinter: Was muss ich diesen Monat, diese Woche tun, um mein Jahresziel zu erreichen. Wenn ich in einem Projekt arbeite, dann rechne ich vom Projektziel rückwärts. Im Prinzip total einfach.

Wenn jetzt noch das Tagesgeschäft dazu kommt, dann schaue ich mir jeden Abend meine To-Do-Liste an und teile meine Aufgaben für den nächsten Tag, die nächste Woche genau nach dieser Frage ein: Was muss bis wann erledigt werden und was muss ich morgen, diese Woche tun, um mein Jahresziel/Projektziel zu erreichen?

Das Ganze ist von der Idee her so gedacht, dass man sich einen Stundenplan für den nächsten Tag und Freitags vor Feierabend für die nächste Woche schreibt. Da gehören dann auch Blocker für Ruhearbeiten rein. Im Grunde ist es einfach. Wir müssten am Anfang nur etwas Zeit investieren, um am Ende mehr Zeit zu haben. Darüber hinaus wird uns mit dieser Form der Planung eines ganz deutlich: Wann wir „Nein“ zu überflüssigen Aufgaben und Meetings sagen müssten, um selbst mehr Zeit, zum Beispiel zum Zuhören zu haben.

5.8 Die Kunst Zeit zu haben, ist die Kunst Nein zu sagen

Wer kennt das nicht: Da sitzt man doch tatsächlich wieder in so einem Meeting, in dem man, wenn man ehrlich ist, überhaupt nichts verloren hat. Aber man ist ja eingeladen worden ... Seit dreißig Minuten könnte man schon auf dem Weg nach Hause oder sogar schon zu Hause sein, stattdessen hilft man einem Kollegen, obwohl er den Job auch ganz einfach allein geschafft hätte ... Noch schlimmer in der Freizeit ... Aber warum fällt uns das „Nein“-Sagen so unendlich schwer? Weil wir – ohne Ausnahme – gefallen wollen ...

Es ist wie es ist: wir sind Gefall-Junkies! Es ist uns wichtig, dass wir gemocht werden. Und egal, wer jetzt wie laut schreit: es ist so. Dafür gibt es verschiedene Gründe. Einer der Hauptgründe: Wir sind Herdentiere! Wir haben 98,7 % unserer Gene mit Affen gemeinsam und für diese ist die gute Gruppenintegration das Ticket für ein sicheres Leben. Wer aus der Gruppe fliegt, der ist relativ schnell tot. Da macht es natürlich durchaus Sinn, dem einen oder anderen Gruppenmitglied mal einen Gefallen zu tun.

Soweit so logisch. Dieses Verhalten wird von der grauen Masse zwischen unseren Ohren honoriert. Selbst wenn wir überhaupt keine Lust auf den Kaffee bei Tante Louise haben, unser Hirn spendiert uns fürs Erscheinen ein paar Hormone, die wir gern mögen und wenn Tante Louise strahlend die Tür aufmacht, dann gibt's nochmal einen kräftigen Nachschlag aus der Glückshormonkiste. Und so kommt es, dass wir zehn Minuten später der Tante auch noch in der Küche helfen, obwohl wir um Küchenarbeit normalerweise einen möglichst großen Bogen machen. Außerdem sorgen die Hirnhelferlein auch dafür, dass wir nette Gespräche mit der ätzenden Nachbarin der Tante führen, um dann auf dem Heimweg festzustellen, dass die alte Schabracke ja doch ganz nett sein kann ...

Jeder kennt dieses Phänomen, dass man keine Lust hat irgendwohin zu gehen und dann wird's ein super Abend ... Das geht sogar so weit, dass viele Menschen – ich übrigens eingeschlossen – so Sachen sagen wie „Wenn man gar keine Lust hat, wird es meistens ein super Abend

...“ Unseren Hormonen und Endorphinen sei Dank! Vereinfacht läuft es so ab wie bei Tante Louise. Wir tun etwas für die Gruppe/unser Überleben und unser Hirn belohnt uns dafür – nach der ersten Überwindung – mit Hirneigenen Glücksdrogen. Und zack: Es wird besser als gedacht.

Dann greift unser geschulter Verstand zu einem weiteren Trick: Wir argumentieren uns die Situation schön. Mit ein paar Glücksdrogen im Blut funktioniert das auch ganz gut. Fühlt sich auch gut an. Das kann selbstverständlich kein stinknormaler Überlebensmechanismus sein, der da am Werk ist, da muss doch mehr dahinterstecken. Und auf geht die wilde Fahrt der argumentativen Rechtfertigung ...

Grundsätzlich ist das alles weder gut noch schlecht. Es ist halt so. Ist ja auch gar nicht verkehrt, wenn nervige Termine am Ende doch ganz okay sind. Allerdings halten sich die guten Ausgänge mit denen, die tatsächlich nur Zeitverschwendung waren oft die Waage ... Unserem Herdentieranteil ist die Zeitverschwendung egal, schließlich ist so ein bisschen Zeitverlust im Vergleich zum sicheren Tod ein Klacks. Den 1,3 % modernen Homo Sapiens Anteil nervt das gewaltig. Vor allem, weil er es sehr selten schafft, über die 98,7 % Affenanteil die Oberhand zu gewinnen. Und schon sitzen wir wieder in überflüssigen Meetings oder nervigen Familienveranstaltungen ... Was also tun?

Eine Möglichkeit ist die 5-Sekunden-Regel die durch Charlie Munger, Warren Buffetts Vice Präsident, bekannt wurde. Das Ganze ist so einfach, dass man eigentlich auch selbst drauf kommen könnte: Nehmen Sie sich fünf Sekunden mit Ihrer Antwort Zeit. Das Erstaunliche ist: Nach fünf Sekunden sind wir eher in der Lage „Nein“ zu sagen. Was eigentlich gar nicht so erstaunlich ist, denn wir lassen unserem Verstand Zeit, sich einzuschalten. Der ist einfach nicht so schnell und braucht, wie ein Dieselfahrzeug, ein wenig Zeit, um vorzuglühen und dann auch tatsächlich anzuspriegen. Und wenn der dann erst mal läuft, dann ist er auch recht zuverlässig unterwegs und lässt sich vom Affenteil nicht mehr die Butter vom Brot nehmen.

Also, nehmen Sie sich Zeit zum Antworten! Und selbst wenn Sie in dem Moment nicht die Kraft finden, dann sagen Sie einfach: „Ich überlege es mir und komme darauf zurück.“ Natürlich wird es dann nicht automatisch leichter „Nein“ zu sagen. Aber eine Klippe ist damit

schon mal sicher umschiff. Genauso funktioniert es, wenn Sie gerade keine Zeit zum Zuhören haben. Der erste Impuls ist, wie schon früher beschrieben, zwischen Tür und Angel zuzuhören. Warten Sie einfach kurz, bis der Impuls vorbei ist und legen Sie sich das Gespräch auf Termin. Wenn der Sprecher aber jetzt unbedingt eine Antwort haben will, können Sie ihm auch die Entscheidungsverantwortung übergeben. Sie fragen ihn einfach, was jetzt wichtiger wäre. Das klingt zunächst fies, ist aber eine gute Möglichkeit, den Sprecher aus seiner begrenzten Welt zu holen und ihm klar zu machen, dass Sie abwägen müssen. Ein Perspektivöffner, der leider sehr wenig genutzt wird.

Auch wenn es viele gute Reaktionsalternativen gibt, so müssen wir uns doch auch mal unbeliebt machen und klar entscheiden. Der Witz daran ist, dass die Menschen, die sich klar entscheiden, am Ende beliebter sind als die, die immer nur irgendwie herum eiern. Ein klares „Nein“ bzw. „Jetzt nicht“ kann also zu unserer Beliebtheit eine Menge beitragen.

Nachwort

Natürlich ist das Zuhören nur ein kleiner Teil der Kommunikation an sich. Allerdings ein ganz entscheidender und leider der Teil, der irgendwie immer zu kurz kommt. Sowohl in Kommunikationsschulungen wie auch in der Kommunikation an sich. Gutes Zuhören braucht eine Menge Disziplin und sehr gute Selbstführung. Sich selbst hinten anzustellen, ist nicht so einfach. Auch nicht für introvertierte Menschen. Nur weil man nicht so gern im Mittelpunkt steht, heißt das noch lange nicht, dass man seine Ideen gar nicht mitteilen möchte.

Natürlich sollen Sie, nach Lektüre dieses Buches, nicht aufhören, aktiv zu senden. Im Gegenteil! Ein gutes Sendungsbewusstsein gehört genauso dazu. Kommunikation ist, im besten Fall, ein Austausch von Ideen und Gedanken. Nach einem wirklich guten Gespräch, gehen beide Parteien mit mehr Ideen und Möglichkeiten auseinander als vorher. Das bedeutet im Umkehrschluss, dass beide Parteien zugehört haben und den Gedanken des Anderen Raum geboten haben. Sie haben nicht versucht, ihrem Gegenüber ihre Gedanken überzustülpen oder sie ihm zu verkaufen, wie ein schmieriger Verkäufer. Bei gelungener Kommunikation befruchten sich zwei Geister im besten Sinne und Neues kann entstehen.

Natürlich entstehen neue Ideen auch im eigenen Geist. Ein gutes Selbstgespräch hat noch keinem geschadet. Ich selbst bin ein großer Fan davon. Allerdings braucht auch dies einen guten Zuhörer. Wer stumpf vor sich hin brabbelt und dabei seine Ideen nicht von links nach rechts dreht, den wird ein Selbstgespräch nirgendwo hin bringen.

Zuhören ist ein wahnsinnig schwieriges Geschäft und es scheint, als ob unser Geist gar nicht dafür gemacht wäre. Aber das stimmt nicht. Wenn wir zuhören, entstehen in unserem Gehirn Bilder. Unter dem PET Scan entstehen, wenn wir gebannt zuhören, die gleichen Muster, wie im Gehirn des Sprechers. Und nach einer Weile, gleichen sich sogar die Gehirnströme der Gesprächspartner an. Wir sind dann im wahrsten Sinne des Wortes auf derselben Wellenlänge. Im Grunde ist das pure Magie. Harmonischer geht's nicht.

Das mag im Businesskontext alles ein wenig zu romantisch klingen. Schließlich sind wir ja nicht zum Spaß da ... Tatsächlich? Dann ist es nicht weiter erstaunlich, wenn Unternehmen Schwierigkeiten haben, Mitarbeiter zu halten und Ziele zu erreichen. Es ist schon lange unstrittig, dass Menschen, die Freude am Tun haben und die sich wertgeschätzt fühlen, wesentlich bessere Leistungen bringen, als Menschen, die dies nicht empfinden. Dabei geht es nicht um die Aufgaben an sich. Die sind am Ende vollkommen egal. Menschen blühen auf, wenn sie gesehen werden und wenn sie sich in ihrem sozialen Umfeld wohl fühlen.

All das fällt in den Bereich guter, verantwortungsvoller Führung. Und das ist genau der Teil, an dem die meisten Führungskräfte scheitern. Dabei ist es wirklich einfach! Anerkennung und Wertschätzung geben Sie, indem Sie ihren Leuten zuhören! Am besten blocken Sie sich zwei bis drei Termine pro Woche nur dafür. Und dann hören Sie ihren Leuten zu. Achten Sie darauf, dass Sie niemanden bevorzugen. Dazu eignen sich am besten Listen. Ja, wirklich, unser Gehirn ist so fehlerhaft, wer sich darauf verlässt, ist schon in die Denkfalle getappt. Und üben Sie! Üben Sie bei jeder sich bietenden Gelegenheit und beobachten Sie den Verlauf des Gespräches. Sie werden erstaunt sein, wie ihre Kommunikation im Laufe der Zeit an Qualität dazu gewinnen wird.

Anhang

Übung Werte

Deine persönliche Wertehierarchie: Was ist Dir wirklich wichtig?

Werte sind Deine mehr oder weniger bewusste Intention hinter allem was Du tust und lässt.

Beispiele für Werte sind Liebe, Familie, Freiheit, Reichtum, Entwicklung, Gesundheit usw. Was das im Einzelnen heißt, ist sehr individuell. Natürlich wandeln sich Werte auch im Laufe des Lebens, denn wahrscheinlich sind auch Dir heute andere Dinge wichtig als mit 15 Jahren. Also ist das hier eine Momentaufnahme!

Wenn Du Deine Werte kennst, hast Du einen inneren Kompass, der Dich auf dem Weg zu Deinen Zielen begleitet. Und Du kennst einen Deiner mächtigsten Motivatoren. Denn Du gleichst unbewusst immer ab: Passt das, was ich gerade tue oder tun soll zu meinen Werten. Das tut übrigens jeder Mensch ...

Also: Was sind Deine Werte?

Schritt 1 Sammele Deine Werte jeweils auf einem Blatt bzw. einer Karte (das können auch 15 bis 20 Werte sein). Beispielsweise sind Deine Werte: Leidenschaft, Fantasie, Freiheit, Entwicklung, Abenteuer, Erfolg und Gesundheit

Schritt 2 Nimm jetzt zwei Werte und vergleiche diese. Frage Dich: Ist Leidenschaft wichtiger als Fantasie? Leidenschaft

Schritt 3 Dann vergleichst Du Leidenschaft mit den anderen Werten. Frage Dich: Ist Leidenschaft wichtiger als Freiheit? Ja usw.

Tipp Du brauchst nicht alle Werte mit allen zu testen. Wenn beispielsweise in Deiner Reihe auf einmal Abenteuer wichtiger ist als Leidenschaft, dann weißt Du schon mal, dass Abenteuer vor Leidenschaft kommt und alle die hinter Leidenschaft kamen dahinter einsortiert werden können.

An einigen Punkten kann es sein, dass Dir die Einordnung schwer fällt. Beispiel: Ist mir Freiheit wichtiger oder Abenteuer? Wenn ich Abenteuer erlebe, dann fühle ich mich frei aber ohne Freiheit kann ich keine Abenteuer erleben.

Wenn Du so nicht weiterkommst, frage Dich „Was bedeutet für mich Freiheit und was bedeutet Abenteuer?“ Freiheit könnte bedeuten, tun und lassen zu können was man will. Abenteuer könnte bedeuten, aufregende Herausforderungen anzunehmen. Jetzt fällt der Vergleich deutlich leichter.

Wenn Du trotz Nachfragen immer noch keine Unterscheidung treffen kannst, frage Dich: Was würde geschehen, wenn einer der beiden Werte wegfiel? Wie wäre ein Leben ohne Abenteuer vorstellen? Es wäre langweilig, ich wäre energielos und hätte wenig Ansporn. Wie wäre ein Leben ohne Freiheit? Ich wäre abhängig. Jetzt frage Dich: Was ist schlimmer? Energielos oder abhängig zu sein? Wenn „energielos“ Deine Antwort ist, dann ist Abenteuer wichtiger als Freiheit.

Deine persönliche Wertehierarchie: Was ist Dir wirklich wichtig?

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

6. _____

7. _____

8. _____

9. _____

10. _____

Beispiele für Werte:

Liebe
Selbstlosigkeit
Attraktivität
Bewunderung
Gesundheit
Freiheit
Macht
Leidenschaft
Energie
Lebensfreude

Erfolg
Verständnis
Respekt
Ehrlichkeit
Professionalität
Abenteuer
Unabhängigkeit
Spaß
Hilfsbereitschaft
Wachstum

Kreativität
Sexualität
Gehorsam
Integrität
Großzügigkeit
Einfluss
Ehrgeiz
Vertrauen
Verantwortung
Entwicklung

Literatur

Einleitung

- Borell, Brenda. 2016. *Die Physik des Fahrradfahrens*. Heidelberg: Spektrum der Wissenschaften Verlagsgesellschaft mbH ([spektrum.de](https://www.spektrum.de)).
- Bürger, Wolfgang. 2002. *Freihändig Fahren*. Heidelberg: Spektrum der Wissenschaften Verlagsgesellschaft mbH ([spektrum.de](https://www.spektrum.de)).
- Hacke, Axel. 2004. *Der weiße Neger Wumbaba*, 10. Aufl. München: Verlag Antje Kunstmann.

Basisinformationen – Zuhören mit Verstand

- Bandura, Albert. 1976. *Lernen am Modell*, 1. Aufl. Stuttgart: Klett.
- Becker, Nicole. 2015. *Gibt es verschiedene Lerntypen?* Berlin: Neurowissenschaftliche Gesellschaft e. V. ([gehirn.info](https://www.gehirn.info)).
- Bornkessel-Schlesewsky, Ina. 2013. *Das Gehirn entscheidet, wie wir zuhören*. Marburg: Oberhessische Presse.
- Hacke, Axel. 2004. *Der weiße Neger Wumbaba*, 10. Aufl. München: Verlag Antje Kunstmann.
- Kahnemann, Daniel. 2016. *Schnelles Denken – Langsames Denken*. München: Penguin Verlag.

- Kruger, Justin, und David Dunning 1999. Unskilled and unaware of it. How difficulties in recognizing one's own incompetence lead to inflated self-assessments. *Journal of Personality and Social Psychology* 77 (6): 1121–1134.
- Myers, David G. 2014. *Psychologie*, 3. Aufl. Berlin: Springer.
- Schareika, Nora. 2018. *Selbstüberschätzung – So verstehen Sie die Inkompetenz Ihrer Kollegen*. Düsseldorf: Handelsblatt GmbH. WirtschaftsWoche.
- Sobeck, Beatrice. 2019. *So funktioniert Sprechen lernen*. Baierbrunn bei München: Wort & Bild Verlag (Baby-und-Familie.de).
- Specht, Catarina, und R.Paige Penland. 2016. *Wer etwas zu sagen hat, muss zuhören können*. Hamburg: Zeit Online.

Vom Tod des Zuhörens ...

- Bauer, Tina. 2017. *Die Mär von 8 Sekunden*. Berlin: Spacedealer GmbH (Online-Marketing.de).
- Berger, Ruth. 2018. *Neurolinguistik – Was beim Sprechen im Kopf passiert, Gehirn & Geist*. Heidelberg: Spektrum der Wissenschaften Verlagsgesellschaft mbH.
- Binswanger, Mathias. 2017. *Lasst die Mädchen doch mit Mathe in Ruhe*. Hamburg: Zeit Online.
- Birkenbihl, Vera F. 2005. *Kommunikations-Training*. München: mvv Verlag.
- Boeing, Niels, und Sven Stillich. 2013. *Wählt Ihr nur, Nr. 5*. Hamburg: ZEIT Wissen.
- Dorsch – Lexikon der Psychologie. 2019. 19te überarbeitete Aufl., Hrsg. Markus Antonius Wirtz. Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Fiebelkorn, Ian, Mark Pinsk, und Kastner Sabine. 2018 *A dynamic interplay within the frontoparietal network underlies rhythmic spatial attention*. University of Berkeley and Princeton University.
- Frohen, Anne. 2018. *Wie Gehirn und Hormone die Stressreaktion steuern*. Hamburg: Die Techniker Artikelserie.
- Gelitz, Christiane. 2018. *Marshmallow-Test: Wurde das berühmte psychologische Experiment falsch interpretiert?* Heidelberg: Spektrum der Wissenschaften Verlagsgesellschaft mbH.
- Gielas, Anna. 2015. *Interview mit Paul Bloom „Empathie blendet uns“*. Hamburg: Zeit Online.
- Gladwell, Malcolm. 2010. *Überflieger*. München: Pieper.
- Groll, Tina. 2012. *Alles gleichzeitig funktioniert nicht*. Hamburg: Zeit Online.

- Hartmann, Alexander. 2015. *Mit dem Elefant durch die Wand*. München: Arriston.
- Hegemann, Lisa. 2018. *Interview mit Sabine Kastner – Unsere Vorstellung von Aufmerksamkeit ist eine große Illusion*. Hamburg: Zeit Online.
- Heinrich, Christian, Tobias Hürter, und Claudia Wüstenhagen. 2011. *Die Kunst der Entscheidung*. Hamburg: Zeit Online.
- Helfrich, Randolph, Ian Fiebelkorn, Sara Szczepanski, Jack Lin, Josef Parizi, Robert Knight, und Sabine Kastner. 2018. *Neural mechanisms of sustained attention are rhythmic*. University of Berkeley and Princeton University.
- Kaminski, Petra. 2019. *Was das Smartphone mit dem Gehirn macht*, Welt Online. Berlin: Axel Springer SE.
- Kranick, Julia. 2010. *Wieso kannst Du mir nicht zuhören*, Brigitte Online. Hamburg: G+J Medien.
- Lexikon der Neurowissenschaften. 2000. Heidelberg: Spektrum Akademischer Verlag.
- Lexikon der Psychologie. 2015. *Mitleid*. Heidelberg: Spektrum der Wissenschaften Verlagsgesellschaft mbH.
- Lexikon der Psychologie. 2015. *Selbstwertgefühl*. Heidelberg: Spektrum der Wissenschaften Verlagsgesellschaft mbH.
- Mai, Jochen. 2015. Das Paradoxon der Macht. Kerpen (karrierebibel.de).
- PARSHIP-Studienreihe. 2014. *Liebe 2.0*. Hamburg: INNOFACT AG im Auftrag von PARSHIP.
- Pronin, E. 2009. The introspection illusion. In *Advances in experimental social psychology*. *Advances in experimental social psychology*, Hrsg. M. P. Zanna, Bd. 41, 1–68. Cambridge, Massachusetts: Elsevier Academic Press.
- The Radicati Group. 2015. *Email Statistic Report, 2015–2019*. London.
- Rettig, Daniel. 2014. *E-Mails verursachen Stress*, WirtschaftsWoche. Düsseldorf: Handelsblatt GmbH.
- Schaarschmidt, Theodor. 2016. *Was Macht mit uns Macht, Gehirn & Geist*. Heidelberg: Spektrum der Wissenschaften Verlagsgesellschaft mbH.
- Schubert, Torsten. 2012. *Sind wir wirklich fähig zum Multitasking?* Berlin: Neurowissenschaftliche Gesellschaft e. V. (DasGehirnInfo.de)
- Specht, Catarina, und Paige R. Penland. 2016. *Wer etwas zu sagen hat, muss zuhören können*. Hamburg: Zeit Online.
- Stangl, W. 2019. Stichwort: ‚Priming‘. Online Lexikon für Psychologie und Pädagogik.

- Stivers, Tanya, N.J. Enfield, Penelope Brown, Christian Englert, Makoto Hayashi, Trine Heinemann, Gertie Hoymann, Frederico Rossano, Jan Peter de Ruiter, Kyung-Ein Yoon, und Stephen C. Levinson. 2009. *Universals and Cultural Variation in Turn-Taking in Conversation*, Proceeding of the National Academy of Sciences of the United States of America 106, no. 26.
- Tamir, Diana, und Jason P. Mitchell. 2012. *Disclosing information about the self is intrinsically rewarding*. Cambridge: Harvard University.
- Wettig, Hannah. 2017. *Mädchen besser in Mathe*, Emma Online. Köln: Emma Frauenverlags GmbH.
- Wolf, Christian. 2017. *Hirn unter Druck*. Heidelberg: Spektrum der Wissenschaften Verlagsgesellschaft mbH.
- Wüstenhagen, Claudia. 2012. *Ich-Bewusstsein – Die Ich-Perspektive*. Hamburg: Zeit Online.

Besser Zuhören

- Derber, Charles. 2000. *The pursuit of attention: Power and ego in everyday life*, 2. Aufl. New York: Oxford University Press.
- Headlee, Celeste. 2017. *We need to talk*, 2. Aufl. London: Piatkus.
- Hennige, Sven. 2017. *Die Zeit ist reif für eine bessere Arbeitswelt*. Frankfurt a. M.: Blogartikel der Unternehmensberatung Robert Half.
- Lexikon der Psychologie. 2015. *Erlernte Hilfflosigkeit*. Heidelberg: Spektrum der Wissenschaften Verlagsgesellschaft mbH.
- Lexikon der Psychologie. 2015. *Heuristiken*. Heidelberg: Spektrum der Wissenschaften Verlagsgesellschaft mbH.
- Rassek, Anja. 2017. *Erlernte Hilfflosigkeit und wie sie diese überwinden*. Kerpen (karrierebibel.de).
- Rogers, Carl. 1985. *Die nicht-direktive Beratung*. Frankfurt a. M.: Fischer Verlag.