

OHREN AUF

Larry Barker & Kittie Watson



Wie Sie durch richtiges Zuhören

- **Beziehungen verbessern und**
- **Missverständnisse vermeiden**

Larry Barker
Kittie Watson

Ohren auf!

*Wenn Leute reden, hören Sie ganz genau zu.
Die meisten Leute hören nie zu.*
Ernest Hemingway

Larry Barker
Kittie Watson

Ohren auf!

Wie Sie durch richtiges Zuhören
Beziehungen verbessern und
Missverständnisse vermeiden

Aus dem Amerikanischen übersetzt von
Dr. Marina Marinescu und Dr. Walter Kiefl

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Für Fragen und Anregungen:
barker@mvg-verlag.de

Nachdruck 2013

© 2001 by mvg Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH
Nymphenburger Straße 86
D-80636 München
Tel.: 089 651285-0
Fax: 089 652096

© 2000 by Larry Barker, Ph.D., and Kittie Wattson, Ph.D. Dieses Werk wurde im Auftrag von St. Martin's Press, L.L.C. durch die Literarische Agentur Thomas Schlück GmbH, 30827 Garbsen, vermittelt.

© für die deutschsprachige Ausgabe bei mvg-verlag im verlag moderne industrie AG & Co. KG, 86895 Landsberg am Lech.

Titel der amerikanischen Originalausgabe: „Listen Up“.

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Aus dem Amerikanischen: Dr. Marina Marinescu, Dr. Walter Kiefl
Umschlaggestaltung: Vierthaler & Braun, München
Satz: mi, J. Echter
Druck: Books on Demand GmbH, Norderstedt

ISBN Print 978-3-86882-297-7

ISBN E-Book (PDF) 978-3-86415-351-8

Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter

www.mvg-verlag.de

Beachten Sie auch unsere weiteren Verlage unter
www.muenchener-verlagsgruppe.de

Inhaltsverzeichnis

Danksagung	9
Vorwort	11
Einführung	13
1. Die Macht des Zuhörens:	
Wie Zuhörer die Kommunikation beherrschen . .	17
Drei weit verbreitete gefährliche Ansichten über das Zuhören	18
Machtvolles Zuhören	23
Die Macht des Zuhörens preisgeben	24
Die Vorteile guten Zuhörens	26
Entscheidungsmacht	32
2. Zuhören mit einer Präferenz:	
Wie jeder von uns seinen eigenen Stil des Zuhörens hat	35
Das Zuhör-Präferenzprofil	36
Interpretation der Zuhör-Präferenz	39
Vier Zuhör-Präferenzen	40
Mehrfache Präferenzen	45
Fehlen von Zuhör-Präferenzen	47
Introversion beim Zuhören	48
Erschöpfung beim Zuhören	48
Zuhör-Präferenzen: Einige Gedächtnisstützen	50
3. Kanäle wechseln ohne Fernsteuerung:	
Wie man sich zur Verbesserung der Kommunika- tion an die Zuhör-Präferenzen anderer anpasst .	55
Drei Prinzipien der Zuhör-Präferenz	56
Was wir über Zuhör-Präferenzen entdeckt haben . .	59
Bewertung von Zuhör-Präferenzen	61
Hinweise und Anhaltspunkte für Zuhör-Präferenzen	62

Veränderung der Kommunikation zur besseren Anpassung an die Präferenzen anderer	63
Verständnis für Unterschiede	68

4. Zuhör-Barrieren:

Fallen aufspüren und überwinden.	71
Zuhören als tödliche Waffe	72
Das größte Zuhör-Paradoxon	73
Drei weit verbreitete Zuhör-Fallen	76
Schnellstart zur Verbesserung des Zuhörens	78
Unmittelbare Belohnungen	81

5. Zuhören ist kein Zuschauersport:

Begrenzte Energiereserve und Zuhör-Erschöpfung	83
Erschöpfung beim Zuhören: Intensiver zuhören heißt nicht intelligenter zuhören	84
Zuhör-Energie maximieren	85
Zuhör-Energiebehälter	86
Ihr Zuhör-Reservetank	87
Abzapfen von Zuhör-Energie	89
Sechs Wege zum Wiederauftanken von Zuhör-Energie	90

6. Mir geht es gut, aber ich bin mir nicht sicher, ob es dir gut geht:

Wie schlechtes Zuhören Beziehungen beeinträchtigt	99
Irritierende Zuhör-Gewohnheiten	100
Nahe Stehende verletzen	102
Die Klänge der Stille	103
Auswirkungen schlechter Zuhör-Gewohnheiten . . .	105
Mit Zuhör-Erwartungen umgehen	110
Zuhör-Gewohnheiten ändern	112

7. Zuhören macht es besser:

Gute Zuhörer sind immer gefragt	119
Merkmale guter Zuhörer	121
Erfolgreiche Strategien zur Verbesserung des Zuhörens in Beziehungen	123

8. Sie hört ... er hört:	
Wie unterschiedlich Männer und Frauen zuhören	137
Die größte Klage der Frauen über die Männer:	
„Sie hören nie zu.“	138
Hören Männer und Frauen wirklich unterschiedlich zu?	139
Wie hören Männer und Frauen zu?	141
Macht- versus Beziehungsthemen	147
Sind Männer oder Frauen bessere Zuhörer?	148
Drei Strategien zur Verbesserung des Zuhörens zwischen den Geschlechtern	152
9. Über die Generationen hinweg:	
Kindern, Jugendlichen und Älteren zuhören . . .	157
Kleinen Kindern zuhören	157
Jugendlichen zuhören	160
Älteren zuhören	163
Das Geschenk des Einfühlungsvermögens (Empathie)	165
10. Leih mir dein Ohr:	
Wie Sprecher Interesse und Aufmerksamkeit aufrechterhalten	169
Das WIBA-Zuhör-Modell	171
Einige Gedächtnisstützen für das WIBA-Zuhör-Modell	180
11. Gewinnen durch Sich-Umhören:	
Feed-back geben und erhalten	183
Warum uns Feed-back widerstrebt	184
Wie man Rückmeldung gibt und erhält	185
Entfernen Sie den Stillstand aus den Rückmeldungs- reaktionen	191
Drei Feed-back-Strategien, um mit anderen zurecht- zukommen	194
Kontaktadressen	199
Weiterführende Literatur	201
Stichwortverzeichnis	205

Danksagung

Obwohl es nicht möglich ist, allen unseren Studenten, Freunden, Verwandten und Klienten, die mit Ideen und Fallbeispielen zu diesem Buch beigetragen haben, einzeln zu danken, gibt es doch einige, denen wir unsere besondere Anerkennung ausdrücken möchten. Marian Lizzi danken wir dafür, dass sie das, was in diesem Vorhaben steckt, erkannt und fürsorglich kultiviert hat. Alice Martell, unserer Literaturagentin, für die benötigte Hilfe bei den geschäftlichen Einzelheiten des Projekts und dafür, dass sie uns die erforderliche Ermunterung gegeben hat. Ann Meehan für die Zeit, die sie sich zum Lesen und Ausdrucken der vielen früheren Entwürfe des Manuskripts genommen hat. Schließlich danken wir Melissa Barker für ihre durchdachten Rückmeldungen und Anregungen während des kreativen Prozesses.

Vorwort

Zuhören ist der Beginn des Verstehens

Wir haben als Arbeitsgruppe Ende der 70er-Jahre begonnen, über das Zuhören zu forschen und zu schreiben. Seit diesem Zeitpunkt haben wir mehrere weit verbreitete Instrumente zur Beurteilung des Zuhörens entwickelt und zahlreiche Diskussionspapiere, Artikel, Buchkapitel und Bücher über das Zuhören geschrieben. Wir hatten beide akademische Stellen an bedeutenden Universitäten (Kittie an der Tulane University in New Orleans und Larry an der Auburn University in Alabama) und gründeten gleichzeitig eine Firma für Management Consulting. Wir sind beide ehemalige Präsidenten des Internationalen Zuhör-Verbands und in den Sendungen „Today Show“ auf NBC und „20/20“ auf ABC als Zuhörspezialisten aufgetreten.

Wie Sie vermutlich schon erraten haben, beschäftigen wir uns beide begeistert mit dem Potenzial, das wir alle haben, um bessere Zuhörer zu werden. Wenn Sie unsere Begeisterung teilen, wird Ihnen dieses Buch in Ihrer persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung helfen.

Die Prinzipien und Tipps in diesem Buch stammen hauptsächlich aus unserer Theorie und Forschung. Sie wurden in großen, erfolgreichen Konzernen, in kleinen Firmen und ehrenamtlichen Organisationen überall in den Vereinigten Staaten geprüft. Im gesamten Buch verwenden wir Beispiele aus unserer Erfahrung mit Freunden, mit der Familie, mit Klienten und Studenten. Wir haben die Namen geändert und uns zum Schutz der Vertraulichkeit bei Orten und Firmen einiger künstlerischer Freiheiten bedient. Dennoch beruhen die Szenarien auf wirklichen Lebenssituationen mit realen Menschen.

Die Schritte zur Verbesserung des Zuhörens sind ziemlich einfach. Es ist jedoch wichtig, sich ständig vor Augen zu halten, dass etwas Einfaches nicht unbedingt auch leicht ist. Die Herausforderung besteht darin, sich auf die Vorteile der Verbesserung des Zuhörens zu konzentrieren und schrittweise voranzugehen.

Einführung

Weisheit ist die Belohnung für lebenslanges Zuhören

Stellen Sie sich folgende Szenarien vor:

- Tom und Angela reden eigentlich nicht mehr richtig miteinander. Beide arbeiten stundenlang in anspruchsvollen Berufen, und wenn sie nach Hause kommen, sind sie erschöpft und zu müde, um einander zuzuhören. Ihre fünfjährige Ehe wurde zu einer „Hülse“. Manchmal wundern sie sich beide darüber, was aus ihrer Begeisterung geworden ist, die sie einmal füreinander empfanden. Sie schieben Müdigkeit als Entschuldigung vor, um ein ernsthaftes Gespräch über ihre Beziehung zu vermeiden.
- Die 13-jährige Carey schreit ihre Mutter Allison häufig an. Oft schreit Allison zurück und am Ende laufen beide wütend auseinander. Allison, die kürzlich geschieden wurde, spürt eine Menge Druck, da sie für beide aufzukommen hat. Carey hat angefangen Marihuana zu nehmen, sich ganz in Schwarz zu kleiden und mit einer Clique herumzuhängen, die nur Totenkult, Vampire u. Ä. im Kopf hat. Allison hat Angst, dass Carey in große Schwierigkeiten geraten wird. Wenn Allison versucht mit ihrer Tochter ernsthaft zu reden, rollt Carey mit den Augen oder behält einen teilnahmslosen Gesichtsausdruck bei. Allison ist am Ende ihrer Weisheit.
- Margo wechselt ihre Freunde wie die Hemden. Sie ist attraktiv und kommt aus gutem Hause, aber sie hat eine unangenehme Angewohnheit: Sie kann ihren Mund nicht halten! Margo fängt die meisten Beziehungen damit an, ihre Lebensgeschichte in minutiösen Details zu erzählen, indem sie bei Adam und Eva anfängt. Sie stellt einige wenige Fragen, aber anstatt den Antworten der Person, mit der sie sich getroffen hat, zuzuhören, neigt sie dazu, sie zu unterbrechen, noch bevor diese antworten kann. Margo versteht nicht, warum sie selten eine zweite Verabredung hat.

- Clark ist Chef einer bemerkenswert aktiven Arbeitsgruppe in einer Nuklearfabrik im Mittleren Westen. Seine Arbeitsgruppe hat vor kurzem einen entscheidenden Meilenstein im Hinblick auf die Unternehmensstrategie verpasst. Bei Besprechungen kamen die Teilnehmer unvorbereitet, unterbrachen sich gegenseitig, führten Nebengespräche und ignorierten die Bemerkungen der anderen. Clarks Vorgesetzter teilte ihm mit, dass er als Gruppenleiter ersetzt und degradiert werden würde, wenn seine Gruppe ihre Aufgabe nicht effektiver durchführt.
- Jessica leitet in einer bedeutenden Ölgesellschaft die Abteilung Investitionen. Ihre Tätigkeit erfordert nach der Arbeit häufige Kundenbesprechungen beim Abendessen. Nach einem langen Tag im Büro ist es für sie schwierig, wieder genug Energie aufzubringen, um während der Gespräche beim Abendessen gut und aufmerksam zuzuhören. Ihr wurde vorgeworfen, die Probleme ihrer Kunden nicht verstanden und in den letzten Monaten drei große Investoren verloren zu haben. Die Beurteilung ihrer Arbeit war in der letzten Woche besonders schlecht und sie macht sich über ihre Zukunft bei der Firma Sorgen.

Diese Szenarien spiegeln verschiedene Persönlichkeiten, Lebenssituationen und Herausforderungen wider. Dennoch haben sie alle einen gemeinsamen Ursprung: schlechtes Zuhören.

Das Lösen dieser und anderer ernsthafter Probleme beim Zuhören verlangt Engagement und ernsthafte Arbeit. Der erste Schritt zur Verbesserung des Zuhörens heißt Bewusstsein.

In den frühen 90er-Jahren führte ein Buch mit dem Titel *Die „T“-Faktor Diät* die Sachbuch-Bestsellerliste der New York Times an. Dieses Buch machte viele Amerikaner auf ihre Essgewohnheiten aufmerksam. Während vielen bewusst war, dass der Verzehr von zu viel Fett für die Gesundheit gefährlich ist, wussten nur wenige, wie viel Gramm Fett in bestimmten Lebensmitteln sind oder wie groß die Menge ist, die wir täglich zu uns nehmen. Die Ansichten in diesem Buch waren indirekt dafür verantwortlich, dass viele Lebensmittelhersteller begonnen haben, den Fettgehalt in abgepackten Lebensmitteln zu kennzeichnen. Zusätzlich gab es in vielen Restau-

rants im ganzen Land mehr kalorienarme Menüs. Sogar McDonald's sprang auf den Zug auf und bot ein „McLean DeLuxe“ an, – eine kalorienarme Version des normalen Hamburgers. Der „T“ Faktor war wirklich erfolgreich und verhalf vielen Amerikanern dazu, sich der Bedeutung ihrer Essgewohnheiten bewusster zu werden.

Die in diesem Buch behandelte Zuhör-Effektivität dürfte für unsere eigentliche Gesundheit und unser Wohlbefinden wohl wichtiger sein als der „T“ Faktor. Zuhören ist, wie das Fett in Lebensmitteln, etwas, worüber sich viele Leute – was seine Bedeutung in ihrem Leben betrifft – nicht viele Gedanken machen. Und doch beeinträchtigt das schlechte Zuhören die Qualität der Beziehungen, den Berufserfolg und die persönliche Entwicklung.

Immer wieder haben Untersuchungen gezeigt, dass schlechte Zuhör-Gewohnheiten die am meisten verbreiteten Hindernisse für erfolgreiche Partnerschaften und Karrieren darstellen. Demzufolge hören wir in unserer Arbeit mit Studenten, mit Angestellten und Geschäftsleuten unzählige herzerreißende Geschichten über schlechtes Zuhören. Frustration, Missverständnisse und verletzte Gefühle sind einige der häufigsten Themen.

Dieses Buch kann Ihre Probleme beim Zuhören nicht lösen. Kein Buch kann Ihnen den Einsatz und die schwierige Arbeit abnehmen. Doch kann Ihnen dieses Buch helfen, sich neue Zuhör-Gewohnheiten anzueignen, die schließlich Ihr Leben ändern werden. Wenn Sie die Prinzipien und Zuhör-Tipps, die in den folgenden Kapiteln beschrieben sind, erfolgreich lernen und anwenden, versprechen wir Ihnen, dass Ihr Leben nicht mehr dasselbe sein wird. Wir geben Ihnen dieses Versprechen, weil wir in den letzten 20 Jahren ausreichend Gelegenheit gehabt haben, Tausende Studenten, Paare, Fachleute und Angestellte zu beobachten, die als gute Zuhörer glücklicher und erfolgreicher wurden. Die Beispiele und Zeugnisse in diesem Buch werden Ihnen helfen, zu verstehen, wie die Anwendung einiger Grundprinzipien einen Unterschied in Ihren Beziehungen und in Ihrem Leben bewirken kann.

1. Die Macht des Zuhörens: Wie Zuhörer die Kommunikation beherrschen

Das größte Kompliment, das mir je gemacht wurde, war, als jemand mich fragte, woran ich denke, und auf meine Antwort wartete.

Henri David Thoreau

Jeder von uns hat die Macht, zu entscheiden, wie und wann er zuhört.

Carla und Ed waren auf ihrer zweiten Hochzeitsreise auf Hawaii. Während des Abendessens in einem gemütlichen Strandrestaurant auf Maui begann Carla über die schöne Zeit zu reden, die sie gemeinsam auf ihrer ersten Hochzeitsreise gehabt hatten. Als sie sich daran erinnerte, wurde Carla schmerzlich bewusst, dass Ed kein einziges Wort von dem gehört hatte, was sie erzählte. Seine Gedanken waren zur unvollendeten Arbeit im Büro auf dem Festland zurückgekehrt. Carla gab Ed einen Tritt unter dem Tisch und seine Aufmerksamkeit kehrte schlagartig zurück.

Kommt Ihnen das bekannt vor? Leider wird dieses Szenario tausend-, vielleicht millionenmal jeden Tag mit verschiedenen Leuten und im Zusammenhang mit verschiedenen Themen aufgeführt. Es illustriert eine einfache Tatsache, nämlich dass jeder von uns als Zuhörer die Macht hat, aufmerksam zu sein oder nicht. Wenn wir uns bewusst oder unbewusst dafür entscheiden, nicht zuzuhören, hat der Redner Pech. Während Redner Tipps und Techniken lernen können, um Aufmerksamkeit zu erhalten und die Zuhörer zu fesseln, kann uns niemand zum Zuhören bewegen, es sei denn, wir wollen es. Es ist einfach so, dass Redner uns erschrecken, ermuntern, bitten oder unterhalten können, um uns das Zuhören zu

erleichtern, aber letztendlich beruht die Macht erfolgreicher Kommunikation auf dem Zuhörer.

Drei weit verbreitete gefährliche Ansichten über das Zuhören

Zu Beginn unserer Zuhör-Seminare bitten wir die Teilnehmer oft, uns einige ihrer Ansichten zum Zuhören mitzuteilen. Wir haben eine ganze Liste solcher Ansichten zusammengestellt. Obwohl manche auch nach unserer Forschung und Erfahrung gelten, fehlt vielen der ursprünglichen Auffassungen der Teilnehmer die Grundlage. Schauen Sie, ob Sie irgendeine der folgenden unbegründeten und manchmal gefährlichen Ansichten über das Zuhören schon einmal geäußert haben.

1. Gefährliche Ansicht

Sprecher beeinflussen die Kommunikation stärker als Zuhörer

Viele von uns glauben, dass „das Wort zu haben“ bedeutet, die Tagesordnung zu kontrollieren, sei es im Gespräch unter vier Augen oder in großen Gruppen. Deshalb verwenden wir so viel Zeit darauf, wirkungsvolles Sprechen zu lernen. Wir glauben, das Sprechen sei die einzige Währung für gute Kommunikation.

Als Zuhörer beherrschen wir die Kommunikation, wenn wir:

- uns in die Kommunikation nach Belieben ein- und ausschalten;
- entscheiden, ob wir aufpassen oder nicht;
- unsere eigenen verbalisierten oder nicht verbalisierten Interpretationen hinzufügen;
- Botschaften als wichtig oder unwichtig bewerten;
- nach Belieben auf Informationen reagieren oder antworten;
- Aufmerksamkeit vortäuschen, während unsere Gedanken woanders sind.

In Wirklichkeit gilt:

Zuhörer beherrschen das Gespräch

Denken Sie an Versammlungen und Seminare, an denen Sie teilgenommen haben. Sind Sie je in einem feindlich gesinnten Publikum gewesen? Wenn ja, haben Sie die Macht des Zuhörens aus erster Hand bemerkt. Egal wie geschickt, charismatisch oder engagiert ein Redner ist, wir entscheiden, ob wir zuhören oder nicht.

Der Hauptgeschäftsführer einer Dienstleistungsfirma im Osten der USA geriet bei einer Gewerkschaftsversammlung der Angestellten in ein Pfeifkonzert. Er begann seine Darstellung mit einem Hinweis auf die besseren Ergebnisse der betrieblichen Sicherheitsmaßnahmen, aber es war ihm nicht bekannt, dass sich am selben Vormittag, während er unterwegs war, ein fataler Unfall ereignet hatte. Ein unvorsichtiger Störungstechniker war durch einen Stromschlag getötet worden, als er beim Anfassen eines unter Strom stehenden Kabels vergaß, Gummihandschuhe anzuziehen. Die bei der Versammlung anwesenden Arbeiter begannen, wütende Bemerkungen zu rufen, und schließlich wurde der Hauptgeschäftsführer vom Vertreter des Betriebsrats durch eine Seitentür hinausgeleitet, um ihn vor weiteren Beschimpfungen zu schützen.

Hätte der Hauptgeschäftsführer versucht auf seinen Standpunkt zu pochen, um seine Arbeiter zum Zuhören zu bewegen, wäre die Situation nur noch weiter eskaliert.

Redner können andere nicht zum Zuhören zwingen

Dagegen können sich ihrer Macht bewusste Zuhörer die Situation zu ihrem Vorteil nutzen.

Joanne, Abteilungsleiterin in einem großen Kaufhaus in Los Angeles, schenkt ihren Kleiderkunden beim Gespräch über deren Wünsche ihre ganze Aufmerksamkeit. Sie stellt Fragen, nickt, lächelt und sucht Blickkontakt, um