



ZUHÖREN IN DER KONFLIKTMODERATION

Zuhören ist eine der wichtigsten Kernfähigkeiten eines professionellen „Kommunikators“, denn die Bereitschaft und die Fähigkeit zum Zuhören erst ermöglicht Kontakt und Verstehen.

Inhalt und Beziehung oder: Wie Kommunikation „tickt“

Immer wenn Menschen miteinander sprechen, sprechen sie auf zwei Ebenen gleichzeitig miteinander. Einerseits sagen sie etwas über eine Sache und andererseits sagen sie gleich dazu, wie sie das, was sie sagen, verstanden haben möchten.

Wenn etwa eine Mutter ihr Kind schimpft, so wird sie dies nicht „zuckersüß“ tun, sondern mit entsprechendem „Nachdruck“. Wenn die Chefin den Mitarbeiter kritisiert, wird sie ebenfalls eher ein ernstes Gesicht aufsetzen, damit dieser auch merkt, wie ernst es ihr mit der Kritik ist. Die Kritik hat einen Inhalt, nämlich die zu kritisierende Sache, und eine Form, durch die Art wie sie gesagt wird.

Der Inhalt ist der Inhalt und der kann mehr oder weniger verständlich formuliert sein. Aber das „Wie“ beschreibt durch Tonfall, Lautstärke, Modulation, Körperhaltung, Blick usw. die Beziehung zwischen den beteiligten Personen. Das Wie sagt etwas darüber aus, wie der Sprecher sich in Bezie-

hung zum Zuhörer sieht, wie aus seiner Sicht das ICH zum DU steht.

Im Beispiel des Kritisierens: Glaubt der Sprecher, dass es ihm zusteht, den anderen zu kritisieren? Sieht er sich sogar in der Pflicht den andern zu korrigieren? Muss der andere sich das (aus Sicht des Sprechers) gefallen lassen? Diese Fragen werden, unabhängig von der Sache, um die es gerade geht, beantwortet. Zudem beinhaltet dieser Teil der Botschaft möglicherweise auch einen Appell an das Gegenüber, sich in dieser oder jener Weise zu verhalten. Je nachdem, wie der Gesprächspartner darauf reagiert, wird die angebotene Beziehungsdefinition bestätigt oder ein „Gegenangebot“ gemacht.

Zusammengefasst: Ein Gespräch läuft immer auf den zwei Ebenen - Sachebene und Beziehungsebene - ab und beinhaltet immer die drei Aspekte Es, Ich und Du.

Da man im „normalen“ Gespräch so tut, als würde man nur über eine Sache sprechen und es gäbe nur die Sach- oder Inhaltsebene, kann man auch vom „Kommunikations-Eisberg“ sprechen. Offenkundig ist nur die Spitze, das

„dicke Ende“ ist zwar vorhanden, aber nicht offensichtlich. Es ist unter der „Wasser“-Oberfläche verborgen. Die nachstehende Grafik zeigt diesen Zusammenhang:

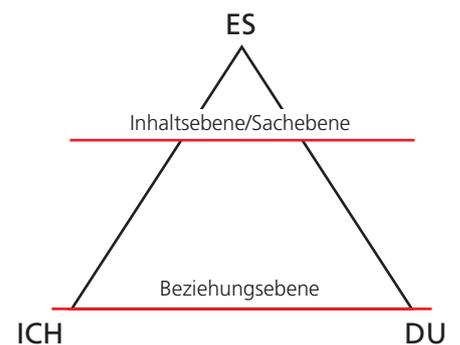


Abb. 1: Kommunikationsdreieck

Wenn man sich einen Dialog nun genauer anschaut, findet man, wie die genannten Elemente den Erfolg der Kommunikation beeinflussen.

Der Aspekt ES

Will man in der Sache erfolgreich kommunizieren, also erreichen, dass der andere versteht, was man ihm sagen will, so muss man sich hinsichtlich der Sache, um die „ES“ geht, um Verständlichkeit bemühen.

Kurze Sätze (Kürze), einfache Sprache (Einfachheit), auf den

Punkt kommen (Prägnanz) sowie eine geordnete Vortragsweise (Gliederung/Ordnung) und der Einsatz von Schaubildern, Metaphern, „Witz“ (Zusätzliche Stimulanz) erleichtern das Zuhören und erhöhen die Verständlichkeit des Gesagten (vgl. Tausch/Tausch).

Der Aspekt ICH

Miteinander lebt von Vertrauen. Wir treiben zwar viel Aufwand um uns abzusichern, aber 100%ige Sicherheit gibt es nur als Fiktion. Ohne „glauben an“, ohne „vertrauen auf“, geht es nicht.

Um jemandem vertrauen zu können, ist es erforderlich, dass ich den Eindruck gewinne, dass mein Gegenüber es ehrlich mit mir meint. Dazu muss der andere für mich „erfahrbar“ sein. Ich möchte den anderen als authentisch, als „echt“ erleben.

Ehrliche Aussagen und Reaktionen sind daher stets besser als eine noch so gekonnte „Maskerade“.

Je mehr es den Gesprächspartnern gelingt, authentisch zu sein, desto „wahrer“ wird der Dialog.

Der Aspekt DU

Jeder Mensch braucht Nähe. Jeder möchte gesehen, akzeptiert, anerkannt, geliebt werden. Das Maß an Zuwendung, das in einem Gespräch angemessen ist, hängt von der Beziehung ab, die die Gesprächspartner zueinander haben. Immer angemessen ist aber Wertschätzung, Wohlwollen und Achtung vor dem Gegenüber.

Die Meinung des andern anzuhören und nicht als weniger wichtig oder weniger richtig abzutun, ist dazu ein zentraler Beitrag!

Ergänzt man nun das Eisberg-Modell (Abb. 1) um die genannten Aspekte, so wird auf einen Blick deutlich, welche Ziele jeden Gesprächspartner leiten müssen:

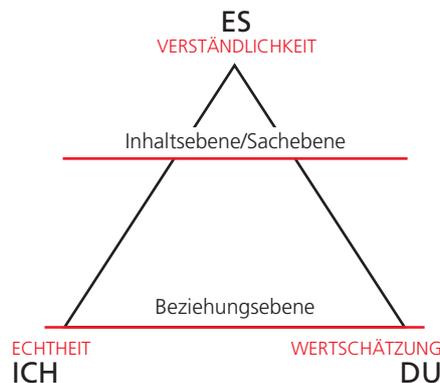


Abb. 2: Ziele der Kommunikation

Im normalen Umgang mit anderen achtet man in aller Regel nicht auf diese Aspekte, viele Menschen wissen ja auch gar nicht um diese Zusammenhänge. Erfolgreiche Kommunikation entsteht dann, weil man intuitiv das Richtige tut. Beziehungen werden und bleiben nur tragfähig, wenn dieses „Richtige“ dauerhaft getan wird, wenn das Bemühen darum wach bleibt.

Dieses „Gespür für das Richtige“ geht im Konflikt aber verloren. Die Kommunikation wird immer verkrampfter, die Beteiligten sind wenig sensibel für die Belange des anderen. Wenn der andere nicht versteht, wird schnell unterstellt, dass er „nur nicht will“. Erfolgreich kommunizieren bedeutet dann nicht (mehr), zusammenzukommen, sondern zu trennen, zuzuschlagen und möglichst zu „siegen“.

Dabei wird verkannt, dass man in einer Beziehung weder siegen muss, noch siegen kann. Verlässt man die Konstruktivität, kann

man nur noch schaden und das letztlich auch sich selbst und bliebe da „nur“ der Aspekt, dass man Schuld auf sich geladen hat. Immer wenn die Beziehung in Frage gestellt wird oder destruktive Züge annimmt, besteht ein Konflikt.

Die zentrale Aufgabe der Konfliktmoderation ist es, Beziehungsstörungen, -krisen, -risse zu erkennen, sichtbar und besprechbar zu machen. Das kann nur gelingen, wenn die Verletzungen nicht bereits zu tief sind, der Konflikt schon zu tief geht.

Doch Beziehungen verschlechtern sich in aller Regel nicht „von heute auf morgen“, sondern ein Konflikt entsteht mit der Zeit, phasen- oder stufenweise. Jeder Konflikt hat seine Genese.

Das Aufdecken und Besprechbarmachen von seelischen Kratzern, Narben und Wunden kann nur gelingen, wenn der/die Moderator*in die Kunst des Zuhörens beherrscht.

Zuhören als aktiver Akt

Zuhören bedeutet nach DUDEN, „etwas akustisch Wahrnehmbarem hinhörend folgen, ihm seine Aufmerksamkeit zuwenden.“ In der Konfliktmoderation bekommt diese Definition eine völlig neue Dimension. Ohne die Fähigkeit in das Gesagte hineinzuhören und damit zu arbeiten, ist Konfliktklärung nicht möglich. Zuhören wird so zu einer der wichtigsten Kernfähigkeiten eines professionellen Kommunikators.

Dabei ist Zuhören zunächst nichts weiter als der Verzicht auf eigene Beiträge, auf eigene Kommentare

und Er widerungen zum Gesagten. Darüber hinaus aber ist es das Bemühen, sich auf den andern einzulassen, verstehen zu wollen, was er sagt und was er damit verständlich machen, „überbringen“ möchte. Schon passives Zuhören bedeutet Wertschätzung für den Sprecher, der Zuhörer signalisiert dadurch: „Was Du sagst ist (mir) wichtig.“ – und das transportiert ein „Du bist (mir) wichtig!“

Der Sprecher muss dazu allerdings unmissverständlich erkennen, dass ihm zugehört wird. Das bedeutet, dass jegliche Nebentätigkeiten unterbleiben müssen. Eine Frage, wie etwa: „Sagen Sie mal, hören Sie mir überhaupt zu?“ wäre der knallharte Beweis dafür, dass es mit der ungeteilten Aufmerksamkeit nicht so recht geklappt hat. Zuhören erfordert deshalb auf den Sprecher gerichtete Aktivität, bedeutet „Aktiv Zuhören“. Aktiv Zuhören bedeutet:

- Zugewandte Körperhaltung
- (Immer wieder) Blickkontakt
- Quittierende, unterstützende Laute, wie: okay, a-ja, aha, mhm, etc.
- Verständnisfragen, wie etwa: „Wodurch kam das?“, „Und wie hast du Dich da gefühlt?“, „Aus welchem Grund glaubst du, hat er so reagiert?“

Aktiv Zuhören bedeutet „Verstehen wollen“!

Und: Zuhören hat, besonders in der Konfliktklärung, einen weiteren wichtigen Aspekt, denn immer wenn jemand etwas sagt, geht es nicht nur um den Inhalt, den er mitteilt, also die offensichtliche ES-Aussage, sondern er sagt über die ICH- und die DU-Aussage immer auch etwas darüber, wie er sich in Beziehung zum andern sieht. Und diese Aussagen ermöglichen dann



erst die Interpretation der ES-Aussage (vgl. weiter oben] „Die zwei Ebenen der Kommunikation“).

Für den Moderator ist es besonders wichtig „herauszuhören“, was das Gesagte über den Sprecher selbst sagt, denn wie René Descartes es ausdrückte:

Was Peter über Paul sagt, sagt mehr über Peter als über Paul!

Deshalb ist es immer auch die Frage, wieso der Sprecher das was er sagt, sagt und wie er es sagt und wieso gerade so. Was teilt er mit dem Gesagten „eigentlich“ mit? Was sagt es über ihn selbst aus?

Hier ist eine wichtige Aufgabe für den Moderator versteckt. Es macht nämlich schon einen Unterschied, ob ein „Korinthenkacker“ sich über Unordnung beschwert oder ein „Chaot“!

Zudem kann Konfliktklärung nur gelingen, wenn die Kontrahenten auf einer Ebene der „wahren Begegnung“ miteinander kommunizieren. Sie kann nur erfolgreich sein,

wenn die bestehenden seelischen Kratzer, Narben und Wunden offen zur Sprache kommen. Und hier ist der Moderator gefragt. Er muss versuchen herauszuhören, ob eine Aussage authentisch und glaubwürdig ist. Er muss auch hören, was „zwischen den Zeilen“ steht und was mit dem Gesagten (möglicherweise auch) gemeint war.

Begegnen sich die Konfliktparteien auf einer Ebene, des „als ob“, sie antworten also immer so, als wäre nur die Sachbotschaft gesendet worden und gehen damit der Konfrontation aus dem Weg, so ist der Moderator aufgerufen, dies anzusprechen. Die geeigneten Techniken hierfür sind die „Feedback-Technik“ und die Technik des „Doubelns“. Die erste „Zuhörhilfe“ ist allerdings das sogenannte „Verbalisieren“, das Aussprechen von Gefühlen.

Sagt beispielsweise Partei A zu Partei B etwas, wie: „Das ist doch nicht okay, du hast mich über dreißig Minuten warten lassen, ich steh mir die Füße platt und

du trinkst in Ruhe Kaffee. Da hätte ich ja gut noch ein Telefonat erledigen können oder zwei. So geht man nicht miteinander um!“, so kann der Moderator über aktives Zuhören hinaus die Gefühle verbalisieren und die Situation genauer beleuchten, indem er etwa sagt: „Mhm, Sie hatten das Gefühl, sich die Füße platt zu stehen und kamen sich im Stich gelassen vor, ist es das?“

„A“ wird das Gesagte aufgreifen, bestätigen oder berichtigen. Der Moderator erreicht dadurch aber mit hoher Wahrscheinlichkeit den Wechsel von der Sach- auf die Gefühlsebene und das ist es, worauf es ankommt. Ziel: Aus anklagenden DU-Aussagen sollen mitteilende ICH-Aussagen werden.

Zentrale Zuhör-Techniken im Überblick

Passiv

- Zugewandte Körperhaltung.
- Offene Körperhaltung, keine verschränkten Arme ... wenn es passt, eher dem Gegenüber ähnlich.
- Blickkontakt halten: Dem andern immer wieder in die Augen schauen.
- Neutraler Gesichtsausdruck, kein Lächeln aufsetzen, um freundlich zu wirken.



Aktiv

- Bestätigen: Mit aha, mhm, okay ... immer wieder bestätigen, dass die Botschaft angekommen ist.
- Nachfragen: „Hab ich das richtig verstanden, das war so, dass Sie ...“ – „Und was ist dann passiert?“
- Paraphrasieren: Das Gesagte mit eigenen Worten wiedergeben, um sicherzustellen, mit dem Verstehen nicht „völlig daneben“ zu liegen.
- Verbalisieren: Mit eigenen Worten wiedergeben, wie sich der Sprecher „gefühl haben muss“ in der entsprechenden Situation.
- Zusammenfassen: „Bei dir ist also letzten Endes der Eindruck geblieben, dass ... und es geht Dir jetzt vor allem darum, dass ...“!?

Zuhören ist die Basis jeder Intervention. Da die Botschaft beim Empfänger entsteht, kann es immer sein, dass sich das „Verstandene“ nicht mit dem „Gesendeten“ deckt.

Zwischen Zuhören und Intervenieren muss daher stets ein Kontrollschritt sein, ein Rückversichern, ob man auch das verstanden hat, was beabsichtigt war. Erst das Zuhören in Kombination mit dem Prüfen ergibt eine solide Basis für eine Antwort.

© Josef W. Seifert 2019

Wer ist MODERATIO®?

MODERATIO – BusinessModeration steht für professionell strukturierte, effiziente und effektive Gestaltung von Gruppengesprächen, von der Management-Klausur bis zur Großgruppen-Konferenz.

Als Management-Partner gestalten wir Kommunikationskonzepte für die Bewältigung von Veränderungsaufgaben und begleiten deren Umsetzung. Wir sind dabei stets Prozessberater, Prozessgestalter und Prozessbegleiter.

Zu unserem Arbeitsgebiet gehören Visionsarbeit ebenso wie Prozessberatung zur Strategieformulierung und moderierte Optimierungsarbeit auf der Sach- und Beziehungsebene.

Hierzu zählen Leistungen wie die Gestaltung von Visionsworkshops und Zielklausuren, Zukunftskonferenzen, Strategie-Meetings, Einführen von KVP-Arbeit, Teamentwicklungsmaßnahmen und moderierte Konfliktbearbeitung.

Darüber hinaus sind wir professioneller Trainingspartner zur Qualifizierung von Mitarbeitern mit Leitungsfunktion: Linienvorgesetzte, Projektleiter, Trainer, (interne) Berater und ganz speziell Moderatoren. Wir trainieren Methoden- und Kommunikationskompetenz zum (An-)Leiten von Gruppen. Wir coachen Mitarbeiter mit Führungsfunktion und begleiten Teams.

Impressum

Grundlagentexte für Moderatoren und Berater, Führungskräfte und Projektleiter, Trainer und Referenten.

Herausgeber:

MODERATIO – BusinessModeration
Langenbrucker Strasse 4
85309 Pörrnbach · Germany

Tel. +49 84 46/9 20 30
Fax +49 84 46/9 20 333
info@MODERATIO.com
www.MODERATIO.com

Redaktion: Josef W. Seifert

Alle Rechte liegen beim Herausgeber. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur nach schriftlicher Genehmigung des Herausgebers gestattet.