



Chefs sollten sich nicht zu schade dafür sein, so lange nachzufragen, bis sie etwas wirklich verstanden haben.

Foto: bizvector – stock.adobe.com

Kommunikation

Zuhören als Schlüssel zum Erfolg

In der alltäglichen Kommunikation achten Führungskräfte darauf, was sie sagen, wie sie es sagen oder wann sie etwas sagen. Dabei konzentrieren sie sich oft stark auf sich selbst, damit sie sich gut ausdrücken und die richtigen Worte finden – und vergessen darüber, dem Gegenüber richtig zuzuhören.

Führungskräfte müssen sich um zahlreiche operative und strategische Angelegenheiten kümmern und haben meist viel um die Ohren. Deshalb hören manche ihren Mitarbeitenden nicht mit voller Konzentration oder schlimmstenfalls gar nicht zu. Das kann fatale Auswirkungen auf das Verhalten der Mitarbeitenden und auf den betrieblichen Erfolg haben.

Gute Chefs sprechen wenig und hören ihren Mitarbeitenden aktiv zu. Aktives Zuhören betrifft nicht nur das verbal Geäußerte, sondern auch und v.a. die

Zwischentöne und die Mimik und Gestik der Mitarbeitenden. Zudem kennen sie sich mit den Tücken der Kommunikation aus. So wissen sie beispielsweise um die „Sieben Barrieren der Kommunikation“: Gedacht ist nicht gesagt. Gesagt ist nicht gehört und gehört ist nicht verstanden. Verstanden ist nicht einverstanden und einverstanden ist nicht behalten. Behalten ist nicht getan und einmal getan ist nicht beibehalten. Nicht jeder strenge Blick, nicht jedes Stirnrunzeln oder jedes Augenrollen der Führungskraft ist für den Mitarbeitenden eindeutig ver-

ständig. Um zu wissen, was der Führungskraft missfällt, muss sie das dem Mitarbeitenden eindeutig, sachlich und in einem möglichst ruhigen Ton sagen.

Aus angeblicher Zeitnot hören Führungskräfte ihren Mitarbeitenden oft nur kurz zu, sind mit ihren Gedanken schon ganz woanders und beurteilen deren Aussagen viel zu schnell nach dem Motto: Ich kenne den Mitarbeitenden ja sehr gut und weiß, was er sagen will. Oder die Führungskraft hört sich einfach gerne selbst reden. Ein weiterer Grund kann sein, dass die Führungskraft zuhö-

ren mit Passivität und Unterwürfigkeit gleichsetzt. Dabei ist sie doch der Macher, der alles weiß und kann und dem Mitarbeitenden sagt, wo es langgeht. Führen heißt deshalb doch „Sprechen“ und nicht „Zuhören“. Vielleicht wird man dadurch sogar von dem Mitarbeitenden noch geleitet? Das geht doch gar nicht! Wer so denkt und handelt, begeht einen gravierenden Führungsfehler.

Ehrlich zuhören

Doch zuhören einfach nur vorzutäuschen, ab und zu nicken und schon eine eigene Lösung im Kopf zu haben, geht auch nicht. Denn das Zuhören muss ehrlich sein. Mitarbeitende haben ein feines Gespür dafür, ob die Führungskraft das Zuhören nur vorspielt. Ist dem so, sorgt das für Misstrauen und Frust seitens der Mitarbeitenden und bestätigt deren Gefühl, dass sie von ihrem Chef nicht ernstgenommen werden. Das wirkt sich negativ auf deren Motivation und die Bindung zum Unternehmen aus. Denn eine seit langem bekannte Erkenntnis ist, dass Mitarbeitende nicht wegen des Unternehmens, sondern wegen der schlech-

ten Führungskraft (innerlich) kündigen. Eine weitsichtige Führungskraft stellt Mitarbeitende ein, die in ihrem Fachbereich besser sind, als sie selbst. Das bringt gleichzeitig mit sich, dass man dann auf die Expertise des Mitarbeitenden hört, weil dieser ja der Spezialist und Fachmann in seinem Bereich ist. Welche Entscheidung dann im Einzelfall getroffen wird, hängt noch von anderen Faktoren und Zusammenhängen ab, die der Mitarbeitende vielleicht aufgrund fehlender Informationen nicht erkennen kann. In diesem Fall muss die Führungskraft ihre Entscheidung dann allerdings klar und mit allen Argumenten kommunizieren, damit der Mitarbeitende sie versteht, akzeptiert und gleichzeitig seinen Horizont erweitern kann.

Top-Führungskräfte beteiligen Mitarbeitende

Einer der bekanntesten Zuhörer ist der ehemalige Chef von General Motors (1923–1937), Alfred P. Sloan. Obwohl es damals noch keine Beteiligung der Mitarbeitenden bei Entscheidungen der oberen Führungsebene gab, band er sie

in wichtige Entscheidungen ein. Fehlten ihnen sachliche Gegenargumente, sagte er ihnen dies und bat sie, sich solche bis zum nächsten Tag zu überlegen. Sloan akzeptierte übrigens nicht, dass es keine Gegenargumente gibt. Er schob es darauf, dass nicht genügend nachgedacht wurde. Der Apple-Gründer Steve Jobs handelte viele Jahre später ähnlich. Er wollte von seinen Mitarbeitenden wissen, was die zehn wichtigsten Dinge sind, die Apple im kommenden Jahr umsetzen muss. Er ließ alle ausreden, führte mit seinen Mitarbeitenden über deren Beiträge harte Diskussionen – und hörte ihnen gut zu. Aus den vielen Vorschlägen suchte er sich die besten drei Ideen aus und ließ sie umsetzen. Wo das Unternehmen Apple heute steht, ist bekannt.

Es ist nicht einfach, sich mit Mitarbeitenden auseinanderzusetzen, die schwierig sind und die einem mit ihren Sachargumenten den letzten Nerv rauben. Wohl deshalb gibt es leider noch immer viele Führungskräfte, die den einfachen Weg gehen. Sie wollen keine Gegenargumente hören. Gerade in der heutigen Zeit kann das einem Unternehmen Schaden zufügen.

Wolfgang Zechmeister

Kern guter Kommunikation Zum Zuhörer werden

Aktives Zuhören ist der Kern der Kommunikation und heißt für eine Führungskraft nicht, still dazusitzen und einfach die Ohren aufzusperren. Dahinter steckt wesentlich mehr:

- Nicht sprechen. Man kann nicht zuhören, wenn man spricht.
- Den Gesprächspartner entspannen. Zeigen Sie Mitarbeitenden, dass sie frei sprechen können. Es dürfen keine desinteressierenden Signale gesendet werden.
- Zeigen Sie, dass Sie zuhören wollen.
- Zeigen Sie Aufmerksamkeit und Interesse und arbeiten Sie nicht nebenbei, z.B. während des Gesprächs Post durchblättern, und schauen Sie nicht ungeduldig auf die Uhr.
- Halten Sie Ablenkung fern. Ein Gespräch muss in einem abgeschlossenen Raum stattfinden, in den niemand Einblick von außen hat. Konzentrieren Sie sich auf Ihren Gesprächspartner und kritzeln nicht auf einem Block herum oder beschäftigen sich mit Ihren elektronischen Geräten.
- Auf den Partner einstellen. Versuchen Sie, sich in die Situation des anderen zu versetzen, um dessen Standpunkt zu verstehen.
- Geduld und Zeit haben.
- Planen Sie genügend Zeit ein. Unterbrechen Sie Ihren Gesprächspartner nicht unnötig. Geben Sie keine Signale, dass Sie „auf dem Sprung sind“!
- Beherrschen Sie sich. Wenn Sie sich ärgern, interpretieren Sie die Worte Ihres Gegenübers falsch. Wenn der sich in der Wortwahl oder im Ton vergreift, sagen Sie es ihm ruhig und sachlich und bringen das Gespräch auf die Sachebene zurück.
- Nicht aus dem Gleichgewicht bringen lassen.
- Lassen Sie sich durch Vorwürfe und Kritik nicht aus der Bahn werfen. Bleiben Sie sachlich und streiten Sie nicht. Auch wenn Sie gewinnen, haben Sie verloren.
- Fassen Sie zusammen und fragen Sie nach. Das Zusammenfassen von Aussagen mit eigenen Worten, das „Paraphrasieren“ oder Nachfragen ermutigt Ihren Gesprächspartner und demonstriert Ihr Interesse. Nachfragen kann ein Gespräch vertiefen, z.B.: „Können Sie mehr darüber sagen?“
- Nicht sprechen. Das ist das erste und letzte Gebot – denn alle anderen hängen davon ab. Man kann nicht gut zuhören, so lange man spricht.