

Wichtige Kompetenz

Das Ohr als Führungsinstrument



Udo Kreggenfeld, studierter Linguist und Kommunikationspsychologe, berät und trainiert seit mehr als 15 Jahren europaweit Unternehmen und öffentliche Institutionen zu den Themen Argumentieren und Verhandeln, Gesprächsführung und Führungskommunikation.
Kontakt: info@kreggenfeld.de

Führungskräfte, die nicht zuhören, sind ein ernst zu nehmendes Kostenrisiko. Schon allein, weil sie deswegen meist auch die Bedürfnisse ihrer Kunden nicht richtig erfassen. Natürlich aber auch, weil sie ihre Mitarbeiter demotivieren. Denn woher sollen sie schließlich das Gespür dafür haben, welche Stimmung im Unternehmen herrscht und was den eigenen Leuten unter den Nägeln brennt. Die tragende Bedeutung der scheinbar selbstverständlichen Führungsfähigkeit „Zuhören“ wird leider jedoch immer noch unterschätzt. Dabei führt genaues Zuhören zu deutlich besseren Ergebnissen.

1 Fundament für erfolgreiche Arbeit

Die gängige Fachliteratur informiert ausführlich, was Führungskräfte alles können müssen. Zum Thema „Zuhören“ findet sich dort jedoch nichts. Das mag auf den ersten Blick überraschen – auf den zweiten nicht. Schließlich handelt es sich doch hierbei um die Kompetenz, die sich die meisten Menschen gerne großzügig selbst bescheinigen. Das genauere Hinhören beherrschen jedoch nur wenige. Dabei sagt schon eine irische Volksweisheit: „Um Sprechen zu lernen, brauchen wir wenige Jahre. Um Zuhören zu können ein ganzes Leben.“

Denn Zuhören ist wesentlich mehr, als seinen Gesprächspartner höflich ausreden zu lassen. Effektives Zuhören meint vielmehr, sich wertschätzend auf ihn auszurichten: genaues Aufnehmen und Verstehen all dessen, was er sagt – und manchmal auch, was er nicht sagt. Damit legen Führungskräfte das Fundament für eine erfolgreiche Führungsarbeit.

2 Zutage geförderte Mängel

Unlängst hat ein Fachmagazin die Gründe aufgezeigt, warum aktuell bis zu 70 Prozent der Führungsgespräche ohne befriedigendes Ergebnis enden. Als Hauptgrund, vgl. Übersicht, kristallisierte sich folgender heraus: Viele Führungskräfte hören nicht richtig zu! Sie gehen auf ihren Gesprächspartner nicht ausreichend ein, sind unkonzentriert im Gespräch und schlagen häufig Dinge vor, die gar nicht funktionieren können, weil sie nichts mit dem zu tun haben, was ihr Gegenüber soeben erzählt hat.

Beim Zuhören lassen es viele Führungskräfte an der gebührenden Sorgfalt missen. Und damit geht ihnen der Zugang zu wesentlichen Informationen verloren: Was ist das Hauptinteresse meines Gesprächspartners, welches Leistungsspektrum braucht mein Kunde wirklich? Wie kann ich meine Mitarbeiter besser unterstützen, und wo drückt dem Team der Schuh? All diese elementaren Fragen bleiben unkonkret, wenn Sie das Ohr als Führungsinstrument nicht effizient für sich nutzen. Wichtige Hintergründe und Motive Ihrer Gesprächspartner bleiben so verschlossen. Zuhören ist jedoch noch viel mehr, nämlich ein erstklassiges Motivationsinstrument. Drücken Sie damit doch aus, dass Sie Ihre Kunden und Mitarbeiter wertschätzen und anerkennen. Dabei kommt es gar nicht darauf an, dass Sie jedes Wort in Ihr Elefantengedächtnis aufnehmen – für viele Mitarbeiter wirkt allein die Tatsache anspornend, dass Sie sich Zeit für sie nehmen.

3 Don'ts und Do's beim Zuhören

Um ein besserer Zuhörer zu werden, sollten Sie allen voran Folgendes beachten. Bringen Sie ein natürliches Interesse für die Menschen auf, mit denen Sie reden. Seien Sie neugierig darauf, was Sie in den Gesprächen erfahren können, wie Ihr Gegenüber einzelne Sachverhalte beurteilt und immer wieder auch: was Sie dazulernen können. Interesse und Neugierde sind die Grundlagen, um die Sie nicht herumkommen. Denn sonst wirkt Ihr Verhalten angelernt und künstlich.

Wenn Sie gut zuhören wollen, dann sollten Sie für Ihren Gesprächspartner ein Klima schaffen, in dem er gut reden kann. Was das bedeutet, ist leicht verständlich, wenn wir einmal schauen, wie sich eine solche konstruktive Atmosphäre verhindern lässt:

- ▷ Sie schauen alle zwei Minuten auf die Uhr und immer wieder auffallend lange aus dem Fenster.
- ▷ Sie benutzen den anderen als Stichwortgeber, um an allen unpassenden Stellen zu erzählen, wie toll Sie sich in ähnlichen Situationen verhalten haben.
- ▷ Sie unterbrechen und verbessern den Gesprächspartner in Schulmeister-Manier.

Warum Mitarbeitergespräche scheitern

Übersicht

- ▷ 76,7 % Führungskräfte hören nicht zu
- ▷ 67,0 % Führungskräfte sind unter Zeitdruck
- ▷ 48,0 % Führungskräfte sind voreingenommen
- ▷ 39,0 % Führungskräfte suchen Patentlösungen
- ▷ 38,5 % Führungskräfte fragen unstrukturiert

Das scheint Ihnen übertrieben? Ich kann Ihnen aus unzähligen Gesprächen mit „Betroffenen“ versichern, dass all das Tag für Tag in vielen Büros passiert. Und meistens nicht einmal aus böser Absicht.

Jetzt drehen wir den Spieß um und schauen, wie es gut laufen kann. Als erstes: Nehmen Sie sich Zeit für das Gespräch. Haben Sie keine, sagen Sie das sofort. Dann weiß der andere, warum Sie sich so kurz fassen und es so eilig haben. Oder Sie vereinbaren am besten gleich einen neuen Termin. Bitte probieren Sie nicht, eine einfühlsame und verständnisvolle Führungskraft zu sein, wenn Sie vor lauter Zeitnot nicht wissen, wie Sie diesen Tag überleben sollen.

Zuhören kann man nicht nur mit den Ohren – auch mit den Augen, dem Herzen und dem ganzen Körper:

- ▷ Schauen Sie den anderen an und halten Sie Blickkontakt.
 - ▷ Ihr Gegenüber nimmt eine offene Körperhaltung positiver auf. Offen heißt, dass viel von Ihnen zu sehen und wenig verdeckt ist; sei es durch verschränkte Arme, die Hand vor dem Mund, große Blumengebinde zwischen Ihnen und Ihrem Gesprächspartner. Offen heißt auch: Wenn Sie nicht wollen, dass Ihr Gegenüber Ihre Unterlagen einsieht, legen Sie diese einfach etwas weiter weg und verdecken sie nicht, indem Sie Ihren Ellenbogen darüber legen, wie einst in der Schule.
 - ▷ Senden Sie immer wieder – und nicht mechanisch – zuhörbestätigende Signale: mh's und ja's oder andere Laute, die unter den Begriff „Brummsprache“ fallen.
- Achtung:** Diese sollten ehrlich gemeint sein. Probieren Sie ruhig am Telefon einmal aus, diese Laute wegzulassen. Vermutlich dauert es nicht mal eine Minute und Ihr Gesprächspartner fragt: „Sagen Sie mal, hören Sie mir noch zu?“

4 Verständnis sicherstellen

Ganz entscheidend für den Erfolg eines Gesprächs ist es, das „Verständnis“ sicherzustellen. Nehmen Sie sich auf jeden Fall die Zeit und fassen Sie noch einmal zusammen, was Sie bisher verstanden haben. In vielen Gesprächssituationen hilft dies, sich die wesentlichen Punkte noch einmal zu vergegenwärtigen ohne dass wichtige Details verloren gehen. Halten Sie Zwischenergebnisse fest, wenn es darum geht, Absprachen und Vereinbarungen zu treffen. So beugen Sie zugleich Missverständnissen und Verstimmungen vor. Besonders wichtig ist das bei Verhandlungen: Hat zum Beispiel ein Produzent zu einem frühen Zeitpunkt zugestimmt, die Kosten für die Lieferung zu übernehmen, halten Sie dies fest und rückversichern Sie sich. Das erspart ein nervenaufreibendes „Nochmal-über-das-Gleiche-Verhandeln.“

Stellen Sie das richtige Verständnis auch sicher, bevor Sie in wichtigen Gesprächen Ihre Argumente darlegen. Sonst kann es Ihnen passieren, dass Sie in einem Personalentwicklungsgespräch Ihrem Mitarbeiter eine Stelle im Vertrieb anbieten, obschon er vorher klar gemacht hat, dass er in genau diesem Aufgabenbereich regelmäßig scheitert.

BÜRORÄUME

München-Nord



Repräsentative Büroflächen

In unmittelbarer Nähe des Frankfurter Rings, U-Bahn-Station „Studentenstadt“ sowie der BAB-Auffahrt München-Nürnberg, vermieten wir ca. 440 m² moderne Büroflächen im 1. und 2. OG; teilbar pro Etage in Flächen à 220 m², aufgeteilt in einzelne Büroräume mit Mittelgang sowie ein Großraumbüro pro Etage; KAT-6-Verkabelung sowie Anschlüsse der Firmen Colt, M-Net, Complanet und Telekom vorhanden (Glasfaser), Lasten- und Personenaufzug sowie Stellplätze; provisionsfrei.
Auskunft: Tel. 089/3 23 91-123, Herr Langhammer

Berlin Zentrum



HUSS-Bürohaus Storkower Straße

Preisgünstige Büroräume; Einheiten von 11 – 2000 m²; Einbauschränke; ISDN-Durchwahlanlage; Post-, Schreib-, Telefon- und Reinigungs-service; Tages-Konferenz-Räume; direkt an der S-Bahn Landsberger Allee, 2 Bus- und 8 Straßenbahnlinien; provisionsfrei.
Auskunft: Tel. 030/4 21 87-550, Frau Glunz

Berlin-Mitte



Repräsentatives Verwaltungsgebäude (Nähe Alexanderplatz)

Direkt am Stadtpark Friedrichshain, ideal für Verbände, Werbeagenturen und Unternehmensberater. Einzelbüros ab 20 m² und Etagen bis 600 m², Seminar- und Konferenzräume sowie Kantine im Haus vorhanden, ausreichend Parkplätze; attraktive Mietkonditionen, direkt vom Eigentümer; provisionsfrei.
Auskunft: Tel. 030/4 21 51-203, Herr Schwarz

Frankfurt Westend



Zentral gelegenes Bürogebäude

Im Frankfurter Bankenviertel liegt das Objekt in ruhiger aber dennoch zentraler Lage. Vermietet werden 320 m² moderne Büroflächen im 2. und 3. OG. Pro Etage Flächen à 160 m², aufgeteilt in einzelne Büroräume mit Konferenz-/Besprechungsraum; Teeküche und Stellplätze vorhanden; provisionsfrei.
Auskunft: Tel. 069/74 58 03, Frau Winzen

www.huss-immobilien.de