

Personalentwicklung

Nachwuchs für die Hochschule von morgen

Die Präsidenten der acatech im Interview

Wie Deutschland kluge Köpfe findet

Skandal um die Hochschulzulassung

Chaos für Studienanfänger bleibt weiterhin stabil

duzAKADEMIE

Wie Sie richtig zuhören



Zuhören ist die halbe Miete: Wer unbefriedigende Gespräche mit möglicherweise fatalen Folgen durch Missverständnisse vermeiden will, sollte die Äußerungen seiner Mitarbeiter ernst nehmen und sich bemühen, sie richtig zu verstehen. Seien Sie daher ganz Ohr! Auch einem guten Betriebsklima zuliebe.

Richtig zuhören



Wer zuhören kann, sorgt für ein besseres Klima!

Gehetzt eilen Sie von einem Kongress zum nächsten, schieben kurz eine Vorlesung ein, schreiben einen wichtigen Forschungsbericht, bereiten das nächste Projekt vor und verfassen obendrein auch noch einen Fachartikel: Ihr Terminkalender als erfolgreicher Wissenschaftler ist randvoll, Ihre Zeit knapp. Überdies sind Sie verantwortlich für die reibungslose Zusammenarbeit Ihrer Arbeitsgruppen, betreuen mehrere Doktoranden und Mitarbeiter.

Das erfordert automatisch Managerqualitäten inklusive der Fähigkeit, mit den Mitarbeitern einzeln oder im Team Gespräche über Projektaufgaben, Arbeitsplanung, individuelle Berufsplanung oder

Zielvereinbarungen zu führen, aber auch Konflikte zu lösen.

Um auch hier Erfolg zu haben, also von seinen Mitarbeitern schnell und richtig verstanden zu werden, ist effiziente Kommunikation gefragt. „Konstitutiv dafür ist neben dem Reden das Zuhören, ein vorgelagerter mentaler Vorgang, um die Informationen des Vorredners richtig verarbeiten und adäquat antworten zu können“, erläutert Dr. Martin Hartung, Leiter des Instituts für Gesprächsforschung in Mannheim. Das gelte vor allem für Wissenschaftler, die sehr viel im Austausch erarbeiteten. „Nur durch gutes Zuhören lernt man die tatsächliche

→ Fortsetzung auf Seite 2

inhalt

Sind Frauen bessere Zuhörer?

Kommunikationsexperte Markus Junger erläutert im Interview, wie und warum Frauen anders im Gespräch zuhören als Männer. Und vor allem, welche Vorteile es für die Karriere hat, wenn man nicht am lautesten reden, sondern am besten zuhören kann.

Seite 3

Die hohe Kunst des Zuhörens

Zuhören ist nicht gleich Zuhören. Mit welcher Methode Sie am schnellsten alle Informationen Ihres Gesprächspartners erfassen, schildert Kommunikationspsychologe Prof. Dr. Christian-Rainer Weisbach. Und erklärt auch gleich, woran man schlechte Zuhörer schon während des Gesprächs erkennen kann.

Seite 4-5

Fragen und Fallstricke

Wie Sie das sogenannte aktive Zuhören lernen und optimieren können, zeigen Ihnen gleich zwei Kommunikationsexperten. Außerdem gibt es eine ganze Reihe von vermeidbaren Fehlern, mit denen Sie Ihre Gesprächspartner verstimmen können.

Seite 6

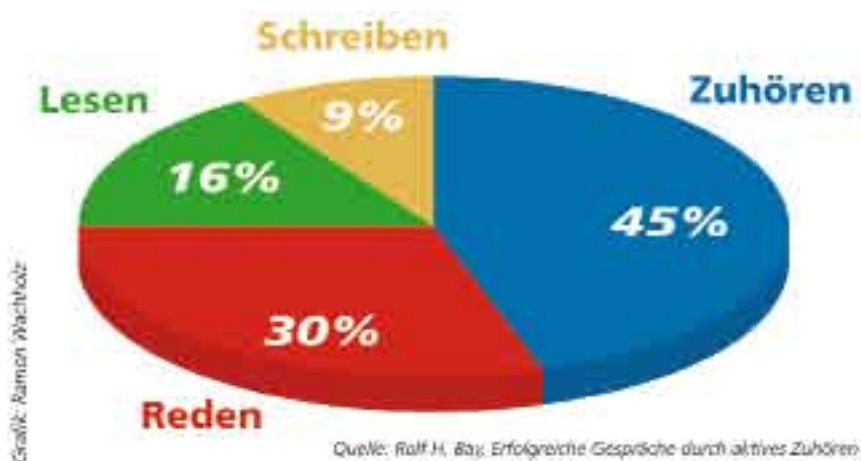
In der Praxis bewährt

Vier Wissenschaftler aus Hochschule und Wirtschaft schildern, wie sie als Vorgesetzte das Problem des Zuhörens in Mitarbeitergesprächen für sich gelöst haben. Oft sind es ganz einfache „Kunstgriffe“, die Wunder wirken und mit denen man unter den Teamkollegen nachhaltig für bessere Stimmung sorgen kann.

Seite 7

Kommunikationsaktivität

Die vier Dimensionen



Voraussetzungen

- Haben Sie Zeit für das Gespräch? Wenn nein, finden Sie einen Alternativtermin.
- Haben Sie externe Störungen (zum Beispiel Telefon) ausgeschaltet?
- Haben Sie genug ‚mentalen Arbeitsspeicher‘ frei, um sich auf Ihr Gegenüber zu konzentrieren? Wenn nein, notieren Sie die Dinge, die Ihnen durch den Kopf gehen, und vermerken Sie, wann Sie sich wieder darum kümmern wollen.
- Gibt es noch etwas mit Ihrem Gesprächspartner zu klären, bevor Sie sich ganz auf das aktuelle Thema einstellen können? Wenn ja, was ist es und wie wollen Sie es thematisieren?
- Finden Sie innerlich und körpersprachlich eine offene Haltung.
- Halten Sie Blickkontakt.
- Überprüfen Sie immer wieder, ob Sie den anderen richtig verstanden haben.
- Haken Sie ein, wenn Sie den roten Faden verlieren.

→ Quelle: Udo Kreggenfeld, Zuhören – Übungen für Führungskräfte und Trainer, in: Direkt im Dialog

→ Fortsetzung von Seite 1

Gefühlslage seiner Mitarbeiter kennen, die oft wichtiger ist als die Sachlage“, ergänzt Prof. Dr. Dieter Frey, Sozialpsychologe an der Ludwig-Maximilians-Universität München.

Ein geschulter Zuhörer schweigt, um sein Gegenüber zum Kern des Problems kommen zu lassen, so Prof. Dr. Christian-Rainer Weisbach, Kommunikationspsychologe an den Universitäten Hohenheim und Tübingen. „Es ist die wichtigste Eigenschaft einer Führungsperson.“ 50 Prozent der Führungsarbeit ließen sich so einsparen. Der Profi wiederholt das Gesagte mit seinen eigenen Worten, um Missverständnisse auszuschließen, hält Blickkontakt, ist seinem Gegenüber positiv zugewandt und versucht, neben den Inhalten auch die Gefühle des anderen mitzubekommen. Ein solcher Vorgesetzter beherrsche die hohe Kunst des Zuhörens, das „aktive Zuhören“.

Mitarbeiter verstehen

Mitarbeiter erfahren so Wertschätzung, werden verstanden und sind besser motiviert, etwa neue, wichtige Ideen einzubringen, die der Wissenschaft möglicherweise innovative Impulse geben sowie Stoff für neue Forschungsprojekte liefern. Viele Studien belegen: Motivierte Mitarbeiter arbeiten effizienter, sind produktiver. Nicht ohne Grund, sagt Frey, gelte bei einer Weltfirma wie Porsche der Grundsatz: Führungskräfte im Dialog mit Mitarbeitern dürfen nicht mehr als 50 Prozent der Gesprächszeit reden. Hartung: „Denn Zuhören ist ein Erfolgsfaktor.“ Auch in wirtschaftlicher Hinsicht.

Doch wie ist es tatsächlich um die Kunst des Zuhörens bei Wissenschaftsmanagern an Hochschulen und in der

Industrie bestellt? Personalräte an Hochschulen, die Vertreter der wissenschaftlichen Mitarbeiter, zeichnen ein heterogenes Bild. Die Kommunikationsfähigkeit der Vorgesetzten, die oft große Arbeitsgruppen koordinieren müssten, sei mangels systematischer Weiterbildung sehr von ihrer Persönlichkeit, Einstellung und Erfahrung abhängig, allerdings nicht von der Fachrichtung. Sprachwissenschaftler Hartung, erfahrener Anbieter von Kommunikationstrainings, widerspricht ein wenig. Nachholbedarf bestehe vor allem in den Geisteswissenschaften, wo der Einzelkämpfer und nicht, wie in den Naturwissenschaften, der Teamplayer gefragt sei.

Außerdem sei das Zuhören von der Gesellschaft nicht als Aufgabe definiert, so Hartung. Im Gegenteil: Einen guten Eindruck macht heute, wer sich einen möglichst hohen Redeanteil sichert. Denn Reden impliziert Führungskraft und Durchsetzungsvermögen. Zuhören dagegen wird als Schwäche ausgelegt, gilt als passiv und wird mit einer untergeordneten Rolle verbunden.

Industrie schult

Wissenschaftler mit Projekt- und Personalverantwortung in forschenden Unternehmen absolvieren dagegen regelmäßig Kommunikationsschulungen, wie die Chemikerin und Projektleiterin Dr. Katarzyna Haenni-Ciunel schildert. Seit drei Jahren arbeitet sie im Chemieunternehmen Ciba Grenzach GmbH, leitet ein Labor. Auf Gespräche mit Mitarbeitern bereitet sie sich sorgfältig vor, nimmt sich Zeit, schafft eine vertrauensvolle Atmosphäre und signalisiert durch Gestik und Mimik eine positive Zugewandtheit. Sie stellt weiterführende oder klärende Fragen, ohne das Gespräch an sich zu reißen. Sie beherrscht das „aktive Zuhören“. Und ganz wichtig: „Ich gehe nicht mit vorgefertigten Lösungen in ein Gespräch.“ lod

→ Internet: www.iwuf.de

Projekte

Die gemeinnützige Stiftung Zuhören versucht, mit zahlreichen Projekten die Freude am Zuhören zu wecken. Die individuelle Wahrnehmungs-, Vermittlungs- und Kommunikationsfähigkeit soll gestärkt, das Zuhören wieder zu einem unverzichtbaren Wert im gesellschaftlichen und politischen Diskurs werden.

→ Internet: www.stiftung-zuhoeren.de

Diese Fehler beim Zuhören vermeiden

- Sie schauen alle zwei Minuten auf die Uhr.
- Sie fallen Ihrem Gegenüber häufig ungeduldig ins Wort.
- Sie lassen sich von Ihrem Handy unterbrechen.
- Sie unterschreiben nebenher Seminarscheine.
- Sie verbessern zwischendurch Ihren Gesprächspartner.
- Sie schauen interessiert aus dem Fenster.
- Sie fixieren Ihren Gesprächspartner mit Blicken.
- Sie benutzen Ihr Gegenüber als Stichwortgeber, um an unpassenden Stellen zu erzählen, wie Sie solche schwierigen Situationen gemeistert haben.
- Sie vergessen, zwischendurch aufmunternde Signale zu geben wie ein „Aha“, „Ja“ oder „Mhm“.
- Sie vergessen, gelegentlich das Gehörte in eigenen Worten zusammenzufassen – und somit auch, sich das Zusammengefasste bestätigen zu lassen.
- Sie achten nicht auf Tonfall oder Mimik des Gesprächspartners.
- Sie interpretieren den anderen, statt ihn erst einmal wahrzunehmen.
- Ihre Reaktionen oder Antworten sind unklar oder ungenau.
- Sie haken zu viel nach, lassen dem Gesprächspartner kaum Raum zu antworten.
- Sie signalisieren dem Mitarbeiter eine größere Distanz.

→ Quellen: Udo Kreggenfeld/
eigene Recherche