

Aktives Zuhören

Das Zuhören scheint nicht zu den Stärken der meisten Führungskräfte zu zählen. Hierfür kann es folgende Gründe geben:

- Manche Vorgesetzte reden lieber selber, weil Aktivität und Dynamik zu ihrem Rollenverständnis gehören.
- Die durchschnittliche Sprechgeschwindigkeit liegt bei etwa 125 Wörtern pro Minute. In der gleichen Zeit können wir etwa 400 Wörter aufnehmen. Die überschüssige Zeit verleitet zu gedanklichen Abschweifungen und Tagträumereien.
- Vorgesetzte sind oft mit sich und ihren Problemen, Vorstellungen und Argumenten zu stark beschäftigt. So werden Aussagen von Mitarbeitern unterbrochen („Da muss ich gleich mal einhaken“, „Dazu fällt mir etwas ein, vergessen Sie Ihre Worte nicht“), um eigene Überlegungen von sich zu geben, ohne auf das Vorhergesagte gebührend einzugehen.
- Gelegentlich mangelt es an Wertschätzung für den Mitarbeiter.
- Stehen Führungskräfte unter starkem Zeitdruck, wollen sie die Gesprächsdauer auf ein Minimum reduzieren. Ohne bis zum Ende zuzuhören, bewerten sie schnell vorgetragene Gedanken, weil sie schon zu wissen glauben, welche Informationen die weiteren Ausführungen des Mitarbeiters enthalten. Missverständnisse oder fehlerhafte Beurteilungen von Sachverhalten können hieraus resultieren.
- Das Zuhören ist die am meisten gebrauchte, aber leider am wenigsten gelehrtete Kommunikationsfähigkeit.

Das Zuhören muss der Sprechende auch erkennen können. Er muss wissen, ob seine Aussagen ankommen, ob er von seinem Gesprächspartner verstanden oder ihm geglaubt wird, weil er darauf seine folgenden Äußerungen aufbaut. Schweigen allein genügt also nicht, es sollte vielmehr heißen: Reden ist Silber – aktives Zuhören ist Gold!

Sieben Empfehlungen sollten Sie für ein aktives Zuhören beherzigen:

1. Geben Sie anteilnehmende Bemerkungen von sich

Mit unterstützenden Äußerungen wie zum Beispiel „So?“, „Aha!“, „Wirklich?“, „Erstaunlich!“ signalisieren Sie Ihr Interesse an den Ausführungen Ihres Mitarbeiters.

2. Unterbrechen Sie nicht

Lassen Sie den Mitarbeiter ausreden, wird er anschließend auch bereitwillig zuhören. Unterbrechen Sie ihn aber, bleibt immer etwas Unzufriedenheit in ihm zurück, denn ihm fehlt die innere Ruhe, da er stets einen halben Gedanken darauf verwendet, den unausgesprochenen Rest seiner Aussagen nicht zu vergessen. Vom Mitarbeiter selbst eingestreute kurze Pausen, die er für die Formulierung des nächsten Gedankens benötigt, nutzen Sie nicht aus, um ihm das Wort abzuschneiden.

3. Notieren Sie wichtige Aussagen sofort

Greifen Sie demonstrativ zu Papier und Bleistift, werten Sie Ihren Mitarbeiter auf („Das ist ein interessanter Hinweis“, „Wie ist das im Einzelnen gewesen?“). Bei Ihren Notizen beschränken Sie sich auf Stichpunkte. Mit dem Griff zu den Schreibutensilien verbinden Sie den unausgesprochenen Hinweis auf Sachlichkeit.

4. Nehmen Sie → Blickkontakt auf

5. Zeigen Sie Ihr Interesse über Ihre Gestik und Mimik

Jeder Mensch hat eine natürliche Neigung dazu, die Dinge, von denen er spricht, mit seinen Händen und passender Mimik zu verstärken.

Eine unpassende Gestik in Mitarbeitergesprächen ist der drohend nach oben oder stechend in Richtung des Mitarbeiters weisende Zeigefinger oder die geballte Faust, die Zorn, Wut oder Ärger ausdrückt. Trommeln Sie mit Ihren Fingern ständig auf die Tischplatte, bleibt Ihre Nervosität und Ungeduld Ihrem Gesprächspartner nicht verborgen.

In die Hüfte gestützte Arme demonstrieren eine Dominanz- und Drohgebärde. Werden die Arme verschränkt, also vor der Brust gekreuzt, zeigt diese Haltung, dass sich der Gesprächspartner bedroht fühlt und sich in sich zurückzieht. Mit der symbolischen Selbstumarmung wird unbewusst der Wunsch nach Schutz und Wärme dargestellt. Diese gefesselte Körperhaltung unterbindet jegliche Gestik. Demgegenüber signalisieren Sie mit einer offenen Körperhaltung (zur Gestik bereite Arme) Ihre Gesprächs- und Kooperationsbereitschaft.

Auf dem akustischen Kanal haben Sie beim Zuhören zwar Sendepause, nicht aber auf dem optischen Sendebereich. Mit unserer Mimik können wir Gefühlsregungen wie Freude, Zorn, Interesse, Hoffnung, Enttäuschung, Gleichgültigkeit, Angst oder Neugier zeigen. Versteinerte Gesichtszüge oder „Amtsmienen“, in denen sich kein Fältchen bewegt, sind fehl am Platz. Für den Mitarbeiter ist es enervierend und ermüdend, stets in ein ausdrucksloses Pokerface mit undurchdringlicher Miene zu blicken.

6. Fragen Sie bei Unklarheiten nach

Im Gesprächsverlauf grübeln wir manchmal, was der Mitarbeiter wohl mit seinen Aussagen meint, wovon er überhaupt redet. Um zu einem Dialog zu gelangen und den Mitarbeiter richtig zu verstehen, fragen Sie im Zweifelsfall gleich nach.

7. Wiederholen Sie wesentliche Aussagen

Indem Sie Ihrem Mitarbeiter immer wieder → [Feedback](#) zur Verringerung von Missverständnissen geben, zeigen Sie ihm, dass Sie seinen Aussagen interessiert folgen. Auch erkennen beide Gesprächspartner, dass sie sich noch auf gleicher Wellenlänge befinden und einander verstehen.

Ältere Mitarbeiter

Häufig wird unterstellt, ältere Mitarbeiter wären nicht so produktiv wie jüngere. Eine Studie des Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung kommt zu einem anderen Ergebnis: Das Miteinander von Alt und Jung in einem Betrieb fördert die Produktivität beider Altersgruppen deutlich. In Teams mit jüngeren Kollegen werden die älteren leistungsfähiger, weil sie sich eher Neuerungen öffnen, während die Produktivität der jüngeren steigt, weil diese im direkten Arbeitskontakt von der langen Berufserfahrung der älteren Kollegen profitieren. Ältere Mitarbeiter sind nicht weniger, sondern anders leistungsfähig als jüngere Mitarbeiter. Dies lassen auch deutlich die Kompetenzprofile erkennen:

Pluspunkte für ältere Mitarbeiter	Minuspunkte für ältere Mitarbeiter
Identifikation mit dem Unternehmen	Mobilität
Geringe Fluktuationsrate	Flexibilität
Erfahrung	Innovationskraft
Sorgfalt/Umsicht	Dynamik
Geduld	Lernfähigkeit
Zuverlässigkeit	Körperliche Leistungsfähigkeit
Verantwortungsbewusstsein	Nicht immer aktuelles Fachwissen

Mancher ältere Mitarbeiter fühlt sich kurz vor der Rente aufs Abstellgleis geschoben. Neue berufliche Herausforderungen traut ihm sein Vorgesetzter nicht mehr zu. Vielmehr wartet dieser bereits sehnsüchtig auf den Nachfolger, der für frischen Wind sorgen soll. Obwohl der ältere Mitarbeiter oft über einen wertvollen Erfahrungsschatz und über ein hohes Maß an strategischem Denken verfügt und sich gegenüber jüngeren Mitarbeitern in einigen oben genannten Bereichen auszeichnet, bleibt sein Potenzial unausgeschöpft. Die Folge: Oft sehnt der Mitarbeiter als lustloser Fast-Rentner seinen letzten Arbeitstag herbei und kündigt innerlich.

Um Motivation und Leistungsfähigkeit des bald in den Ruhestand tretenden Mitarbeiters zu erhalten, überträgt eine verantwortungsbewusste Führungskraft ihm weiterhin heikle und wichtige Aufgaben. So zeigt sie, dass sie in dem Mitarbeiter eine verlässliche Stütze sieht, die auch in nicht alltäglichen Situationen Arbeitsergebnisse auf einem guten Niveau liefert. Zudem wird es mit anerkennenden Bemerkungen eher gelingen, den Mitarbeiter zu motivieren, sein Know-how vorbehaltlos zur Verfügung zu stellen. Dies ist auch für eine reibungslose Einarbeitung des Nachfolgers wünschenswert.

Amtsautorität

Die Amtsautorität (hierarchische, institutionelle, formale Autorität) wird vom Arbeitgeber verliehen: Mit der Erteilung der Vollmacht an eine Person, anderen Betriebsangehörigen Weisungen erteilen zu dürfen, wird ein Vorgesetztenstatus begründet. Das → [Weisungsrecht](#) enthält auch das Recht, zur Durchsetzung von Anordnungen Sanktionen zu verhängen.

Allerdings ist die Amtsautorität im Laufe der Zeit schwach geworden. Titel und Rangstufen allein tun es heute nur noch selten und in der Zukunft erst recht nicht mehr. Je stärker sich eine Führungskraft auf ihre Amtsautorität beruft, desto größer werden zugleich ihre Führungsprobleme. Mit der starken Betonung der Amtsautorität ist oft ein autoritäres Verhalten verbunden, welches Konflikte und Autoritätskrisen fördert und die notwendige Zusammenarbeit unnötig erschwert. Schließlich wollen Mitarbeiter in unserer Zeit als Individualisten und gleichberechtigte Partner anerkannt sein und sich nicht als Untertanen fühlen.

Amtsautorität allein genügt nicht, damit eine Führungskraft von ihren Mitarbeitern auf Dauer anerkannt wird. Hierfür sind → [fachliche Autorität](#) und → [persönliche Autorität](#) von großer Bedeutung.