

diepresse.com, Uni & Karriere, 20.11.2004

Schlüsselfaktor Zuhören: Chef-Sein: Ich höre, also bin ich

von IRIS MOSTEGEL

Reden impliziert Leadership und Durchsetzungsvermögen. Zuhören wird mit Passivität und Untergebenen-Status assoziiert.

Völlig zu Unrecht, sagen Kommunikationsexperten.

Wien. Herr M. redet viel und gern, in Meetings ganz besonders. In keiner Situation ums richtige Wort verlegen, weiß er sprachgewandt über Verkaufsstrategien und Businessplan zu parlieren, verbale Angriffe wehrt er lässig ab. Klare Sache, meinen die Kollegen: Herr M., der geborene Leader. Reden, reden, reden - der Schlüssel zum Erfolg? Nein, sagen Kommunikationsprofis: Weniger aufs Reden, vielmehr auf die Fähigkeit zuzuhören, komme es an. "Es ist die wichtigste Eigenschaft einer Führungsperson", ist Christian-Rainer Weisbach, Professor für Kommunikationspsychologie und Autor mehrerer Gesprächsratgeber, überzeugt.

Was bei Psychologen, Beratern oder Journalisten gemeinhin anerkannt ist, hat in anderen Berufen jedoch keinen leichten Stand: Wer zuhört, gilt als passiv, untergeben, durchsetzungsschwach. "Man nimmt an, dass die Person schlichtweg nichts zu sagen hat. Und vice versa: Dem, der sich permanent das Rederecht erkämpft, werden Führungsqualitäten nachgesagt - egal, welchen Schmarrn er eigentlich von sich gibt", so Martin Hartung, Leiter des deutschen Instituts für Gesprächsforschung. Schlechtes Zuhören gegenüber Kollegen und Kundschaft: Ein Fehler, der Unternehmen teuer zu stehen kommt, sind sich die Experten einig. Ärgerliche Missverständnisse, "angefressene" Kunden, die sich nach neuen Lieferanten umsehen, schlechtes Betriebsklima und demotivierte Arbeitskräfte - von "Schäden in Milliardenhöhe", spricht Hartung.

"Je höher die Funktion, desto wichtiger nehmen viele die eigene Meinung und glauben, reichlich reden, aber anderen nicht mehr zuhören zu müssen", meint Rainer Maderthaler, Psychologie-Professor an der Uni Wien. Dabei sollten Vorgesetzte - schon rein aus Eigennutz - besonders ihren Mitarbeitern mehr Aufmerksamkeit schenken, denn "solch ein Fachwissen zu ignorieren, wäre verwerflich", so Maderthaler.

Dass Mitarbeiter-Ideen dem Unternehmen innovative Impulse bringen, die Produktivität steigern und vor allem sparen helfen, haben mittlerweile zahlreiche Konzerne erkannt: Im Rahmen des so genannten Vorschlagswesens wurde Zuhören institutionalisiert. Beispiel Opel Austria, wo 161.740 Mitarbeiter-Ideen innerhalb der vergangenen 20 Jahre 42,3 Millionen Euro an nachhaltigen Einsparungen gebracht haben.

"Es wäre alles so einfach, wenn die Führungsriege nur richtig zuhören könnte", resümiert Hartung. Genau das sollen Topkräfte nun in Kommunikationsseminaren lernen. "Active Listening" heißt die propagierte Formel: Hinhören, nachfragen und mit eigenen Worten das Gesagte des Gegenübers wiederholen, um Missverständnisse auszuschließen. Unbedingt Blickkontakt halten. Wer neben den Inhalten auch noch darauf eingeht, was der Andere zwischen den Zeilen zum Ausdruck bringt, hat gewonnen. Zeitaufwändig, aber effizient, betonen Kommunikationsgurus.

Nur: Wenn tatsächlich so effizient, warum hat Zuhören dann ein Imageproblem? "Weil wir eine Macher-Kultur sind", erklärt Weisbach. "Wenn jemand spricht, dann heißt es: Der ist aktiv, er tut etwas. Beim Zuhören dagegen ist nicht sichtbar, dass wir handeln."

Nicht nur unter Managern, auch bei Politikern haben Leute vom Schlag eines Herrn M. (noch) die Nase vorn: Stichwort jährliche "Leistungsbeurteilung" eines Nationalratsabgeordneten auf Basis seiner Redezeit. "Absolut kontraproduktiv. Das produziert lediglich eine Kultur des Viel- und Langredens", urteilt Infineon-Vorstand Monika Kircher-Kohl.

Wer dennoch gern (zu) oft das Wort ergreift, sollte sich das Kiss-Konzept vor Augen halten: "Keep it short and simple".