

## mpw-Leadership Essentials #3: Aktives Zuhören

Regelmässig präsentieren wir auf unserer Homepage praktische Tipps für Ihren (Führungs-) Alltag. Unser aktuelles Thema: Aktives Zuhören – von Viviane Brühlmann



Durch die zunehmende Digitalisierung wird **Kommunikation immer schneller**. Binnen Sekunden rasen Nachrichten und deren Reaktionen rund um die Welt, von Sender zu Empfänger und zurück. Schneller heisst aber nicht automatisch auch besser zu kommunizieren. Die unmittelbare Kommunikation (via Mail, Twitter, Chat, Videocall, etc.) birgt Risiken. Man wird zum raschen Antworten verführt, und es bleibt wenig Raum zum Zuhören sowie zum Lesen zwischen den Zeilen. Annahmen werden allenfalls zu einseitig getroffen. Folglich sind Missverständnisse, Reibungsverluste und unangesprochene Widerstände, die das Geschäft blockieren, naheliegend. Die Korrektur davon kostet Zeit, Energie und schliesslich Geld. Erst recht, wenn grosse räumliche Distanzen das spontane, informelle Gespräch verhindern.

Was wir bei der Ausbreitung von agilen Methoden und flachen Hierarchien bei unserer Beratungstätigkeit beobachten, ist, dass **aufmerksames Zuhören** zunehmend wichtiger wird. Das Arbeiten in bereichsübergreifenden Teams erfordert einen bewussten Austausch, weil durch die verschiedenen «Kulturen» Welten aufeinandertreffen, die nicht zwingend intuitiv miteinander kommunizieren. Je besser man aber versteht, was die Gegenüber wollen, desto effizienter funktioniert die Zusammenarbeit.

Auch die Interaktion über virtuelle Wege nimmt weiterhin zu. Die letzten Monate werden die Digitalisierung zusätzlich beschleunigt haben. Bei der Kommunikation über Videokanäle stellen sich weitere Herausforderungen, die das aktive Zuhören im klassischen Sinne

anspruchsvoller machen. Unsere Wahrnehmung unterliegt Einschränkungen, beispielsweise durch schlechte Bildqualität, verzögerte Bildübertragung oder geringere emotionale Reize (weniger Gestik, keine Gerüche, kaum Mikromimik). Zudem diskutieren aktuelle Studien die Ablenkung vom «Bild im Bild» (ich sehe mich selbst, während ich an einer Videobesprechung teilnehme).

Beim **aktiven Zuhören** geht es darum, dass wir den **Kern einer Aussage richtig erfassen**, das heisst unvoreingenommen aufnehmen, was gesendet wird. Dies fordert Offenheit und die **Bereitschaft, uns auf das Gegenüber einzulassen**. Wir gelangen rascher und vor allem effektiver zum Ziel, wenn wir geduldig zuhören und beispielsweise Inhalte durch Nachfragen vertiefen. Erst dadurch gehen wir dem Kern einer Aussage oder dem Widerstand des Gegenübers richtig auf den Grund. Haben wir genau verstanden, worum es einem Mitarbeiter, einer Verhandlungspartnerin, einem Kollegen oder einer Vorgesetzten geht, brauchen wir in der Folge weniger Schlaufen und können Argumente zielgerichtet einbringen. Das stellen wir in unseren Assessments und Beratungen fest: Durch aktives Zuhören werden Entscheidungsgrundlagen im Gespräch klarer, und das Gegenüber fühlt sich ernst genommen sowie verstanden. Win-win also.

Unsere Tipps und Tricks für ein «aktives Zuhören»:

- offen und unvoreingenommen empfangen
- eine Idee zuerst anhören, erst dann bewerten
- nachfragen, wenn etwas unklar ist
- in eigenen Worten wiederholen, was dem Gegenüber wichtig ist; klären, ob es richtig erfasst wurde
- trotz Zeitdruck andere nicht unterbrechen

Unsere Erfahrung: durch «aktives Zuhören» verläuft Ihre Besprechung sogar zielführender, das heisst, Sie gewinnen Zeit.

mpw bietet individualisierte Trainings – ob für Gruppen oder Einzelpersonen – an, in denen unter anderem diese Fähigkeiten weiter ausgebaut und geübt werden können. Gerne stehen wir Ihnen für Fragen zur Verfügung.

Eine Liste mit Stichworten, wie Sie aktiv zuhören können, und weitere praxisnahe Führungsthemen finden Sie in unserer Toolbox. Schreiben Sie uns eine E-Mail an [beratungsteam@mpw.ch](mailto:beratungsteam@mpw.ch), um Ihr Exemplar der mpw-Leadership-Essentials für 18.- CHF zu bestellen oder weitere Auskünfte zu erhalten. Die Verpackungs- und Portokosten übernehmen wir gerne für Sie.