

# Führungskräfte müssen das Zuhören lernen

> **Fachbeitrag: Erfolg im Beruf**

Zuhören ist eine der wichtigsten Führungskompetenzen – und eine, die am meisten unterschätzt wird. Wer sein Bewusstsein schärft, steigert die Wirksamkeit seiner Führung und damit den Erfolg seiner Mitarbeiter.

Viele Mitarbeiter halten ihre Chefs für schlechte Zuhörer. Woran das liegt? Meiner Beobachtung nach wollen die meisten Führungskräfte als aktive Macher wahrgenommen werden, sie wollen ständig die Oberhand gewinnen und sich durchsetzen. Diese Aktivität vermittelt ihnen ein Gefühl von Kontrolle und Macht. Sie leisten es sich, im Gespräch mit dem Mitarbeiter nur mit halbem Ohr dabei zu sein, nebenbei das Handy zu checken und auf die Uhr zu schauen. Zuhören hat für sie einen geringen Stellenwert, wird es doch mit Unterwürfigkeit und Passivität gleichgesetzt. Mit dieser Haltung ist achtsames Zuhören nicht möglich. Eine Führungskraft, die auf diese Weise mit den Mitarbeitern umgeht, schwächt die Wirksamkeit der eigenen Führung. Die Mitarbeiter wiederum spüren schnell, dass es für den Chef Wichtigeres gibt als sie. Die Folgen sind fatal: Frust, sinkender Respekt, mangelnde Offenheit, die Motivation für die beste Lösung und Leistung gehen zurück. Als Vorgesetzter sollte man sich meines Erachtens immer wieder klar machen, worin letztlich das Geheimnis von guter und wirk-

samer Führung liegt. Das Geheimnis liegt im Kontakt zum Menschen. Was können Sie als Führungskraft tun, um ihr Bewusstsein hierfür zu schärfen? Zunächst müssen Sie sich selbst auf die Schliche kommen. Wenn Sie wissen, wie Ihr Handeln zustande kommt, dann haben Sie auch die Möglichkeit, Ihre innere Haltung und damit auch Ihr Handeln als Führungskraft positiv zu beeinflussen. Welche innere Haltung muss ich haben, damit ich es als Führungskraft schaffe, dem anderen voll und ganz zuzuhören? Bewerten Sie innerlich nicht sofort jede Aussage, seien Sie unvoreingenommen und vorurteilsfrei. Stellen Sie Ihre eigenen Überzeugungen hinten an, lassen Sie von Ihren vorgefertigten Meinungen los. Hinterfragen Sie, zeigen Sie ehrliches Interesse am Anderen, schenken Sie völlige und ungeteilte Präsenz. Ihre Mitarbeiter spüren die Veränderung in Ihrer Haltung sofort. Sie werden sich ernster genommen fühlen, wertgeschätzt, ihr Selbstbewusstsein wird wachsen, verdeckte Konflikte kommen endlich zur Sprache



**Jürgen Eller, Geschäftsführer Ellers und Partner Unternehmensberatung, Friesenheim.**

– und eine neue Offenheit wird sich einstellen. Und Sie selbst? Sie werden wirksamer führen können, weil die Mitarbeiter Ihnen mehr Vertrauen schenken und schließlich auch mehr Lust haben, ihre eigenen Ideen umzusetzen. Genau um diese Wirksamkeit geht es. Sie glauben, in der Realität sei diese Art von Zuhören schwierig und koste noch mehr Zeit? Ich bin davon überzeugt, dass jede Minute, die ich für meine Mitarbeiter investiere, eine gut investierte Zeit ist. Letztlich werden Sie Zeit sparen. Ein pragmatischer Weg, Ihre innere Haltung positiv zu beeinflussen, liegt in der Reflexion des eigenen Führungsverhaltens. Es lohnt sich, sich ab und zu eine Auszeit zu gönnen – eine Auszeit, in der es allein um den inneren Dialog geht.

**Gute Führungskräfte haben die Ohren immer auf Empfang.**

