



Gottfried Keller: *"Mehr zu hören als zu reden, solches lehrt uns die Natur. Sie versah uns mit zwei Ohren, doch mit einem Munde nur".*  
(Bild: Pixabay)

**Wie wichtig das Thema ZUHÖREN beim Führen von Mitarbeiter, in Meetings, aber auch im Umgang mit Gästen, Kunden und Lieferanten ist, zeigt sich besonders deutlich in der Hotellerie. Es scheint, als fehle oft das echte Interesse am Gegenüber.**

Führungskräfte sind gute Sender – aber gute Zuhörer sind sie in der Regel nicht. Angeblich aus Zeitmangel. Doch das ist natürlich ein Trugschluss. Wir haben in jungen Jahren gelernt zu sprechen, zu schreiben, vor großen Gruppen zu reden, zu singen, – aber ZUHÖREN stand nie auf dem Stundenplan. Kein Wunder, dass sich viele damit schwertun.

Lassen Sie uns die Probe aufs Exempel machen: Wie viele Manager aus Ihrem beruflichen und privaten Umfeld würden Sie spontan als gute Zuhörer bezeichnen? Wahrscheinlich geht es Ihnen wie mir. Sie können sie an einer Hand abzählen. Weshalb ist das so?

Haben wir uns zu immer oberflächlicheren Egoisten entwickelt, die sich rund um die Uhr nur mit sich selbst beschäftigen? Liegt es am fehlenden Willen, dem anderen die ungeteilte Aufmerksamkeit zu schenken? Ist die Hotellerie etwa zu einer Zunft von Schwätzern verkommen? Nein, sicher nicht. Doch es lohnt sich, beim berühmten Schriftsteller Gottfried Keller nachzulesen:

***"Mehr zu hören als zu reden, solches lehrt uns die Natur. Sie versah uns mit zwei Ohren, doch mit einem Munde nur".***

Ein Blick in den Spiegel genügt und wir werden auf sanfte Weise an eine der wichtigsten Aufgaben im Managementberuf erinnert! Zuhören sollte die natürlichste Sache der Welt sein, oder? Das können wir doch von frühester Kindheit an. Wirklich? Zuhören ist viel mehr als lediglich zu schweigen. Die Gabe des Zuhörens ist nicht nur unter Verkäufern eine der seltensten Tugenden, auch bei Führungskräften. Ein Grund mag darin liegen, dass wir es weder in der Schule noch im Studium lernen. Welche Konsequenzen ergeben sich, wenn wir beim Zuhören Defizite aufweisen?

- Unser Gegenüber fühlt sich nicht ernst genommen, deshalb findet kein richtiger Vertrauensaufbau statt.
- Weil wir weder richtig zuhören noch nachfragen, *interpretieren* wir nur die Reaktionen des Anderen, wirklich kennen tun wir sie nicht. Das Resultat: Missverständnisse
- Unser „Angebot“ – sei es die vakante Stelle, die wir als Arbeitgeber dringend besetzen wollen, oder die Qualifikation, die ein Bewerber in die Waagschale werfen will, die Erwartung des Chefs an seinen Mitarbeiter – oder das Produkt des Verkäufers – diese Botschaften treffen ins Leere.
- Das Ergebnis: Chancen gehen verloren.

Ein Beispiel aus dem Hotel: Alle Kollegen haben längst mitbekommen – Meier, der F&B Direktor, steht auf der Abschlusliste. Sein Vorgesetzter hat mehrere Kritikgespräche mit ihm geführt. Der Flurfunk hat es verbreitet. Doch Meier hat nie zugehört, sondern nur wortreich mit Schuldzuweisungen auf andere reagiert. Kein Wunder, dass ihn die Kündigung wie der Blitz traf. Alle wussten Bescheid – nur er nicht.

Aus dem Vertrieb wissen wir – heutzutage gehen mehr Aufträge wegen schlechten Zuhörens des Verkäufers verloren, als wegen zu hoher Preise oder der mächtigen Konkurrenz! Wenn wir schon wissen, dass unkonzentriertes Zuhören Probleme bereitet, warum hören wir dann nicht besser zu? Mögliche Gründe sind:

## Körperliche Anstrengung

Zuhören ist mehr als nur still sein, im Gegenteil. Ein Mensch, der aktiv zuhört, spürt die Konsequenzen auch körperlich: der Blutdruck steigt, der Puls erhöht sich und er beginnt selbst im Winter zu schwitzen. Die Konzentration auf das Gegenüber, statt auf sich selbst, ist eine Herausforderung. Insbesondere dann, wenn der Gesprächspartner nicht auf den Punkt kommt.

## Informationsmüll

Täglich kämpfen unzählige Medien um unsere Aufmerksamkeit. Diese Reizüberflutung macht es nötig, dass wir Informationen ausblenden, die wir als unwichtig einstufen. Das hat aber den Nachteil, dass wir leichter auch Dinge ausblenden, die für eine nachhaltige Beziehung im Job, mit dem Kunden oder Gast wichtig wären. „Ins linke Ohr rein – aus dem rechten raus!“

## Aktionismus

Manager lieben es, möglichst schnell zur Tat zu schreiten. „Schmiede das Eisen, so lange es heiß ist“. Bereits nach wenigen Sätzen glauben sie zu wissen, wo den Anderen der Schuh drückt. Sie unterbrechen ihn, präsentieren im Brustton der Überzeugung die Lösung, anstatt sich die Zeit zu nehmen, ihr Gegenüber ausreden zu lassen, ihm aufmerksam zuzuhören. Denn meist ist er oder sie noch meilenweit davon entfernt zu „glühen“!

## Mangel an Training

Wie gesagt: Zuhören findet sich auf keinem Stundenplan. Doch man kann es trainieren. Studien zeigen: Eine schlecht trainierte Führungskraft versteht und behält etwa 50 Prozent eines Gesprächs. Dieser Wert fällt nach 3 Tagen bereits auf bescheidene 10 Prozent zurück. Das bedeutet, sie können sich nur noch unvollständig und meist unrichtig erinnern. Kein Wunder, dass so manche Botschaft an der Zielgruppe vorbeigeht. Das Resultat: Mitarbeiter empfinden wenig Wertschätzung, Anerkennung, Respekt. Fluktuation, Krankenstand, Demotivation steigen.

## Wie können wir unser Zuhören verbessern?

### Konzentration

Konzentrieren wir uns auf den Gesprächspartner und nur auf ihn. Das ist nicht leicht. Doch wenn wir präsent sind, so ist das ein Geschenk für den Zuhörer. Und wenn er sich beschenkt fühlt, bringt er sich selbst ein und öffnet sich für unsere „Botschaft“. So einfach kann das sein.

## Anerkennung

Wir zeigen dem Gegenüber, dass wir ihn anerkennen und respektieren. Wir bringen seinen Ausführungen mit den Signalen des „Aktiven Zuhörens“ echtes Interesse entgegen. Ein Zeichen der Unternehmenskultur.

## Informationen

Wir sammeln (z. B. im Interview) Informationen über den Dialogpartner und seine Situation, indem wir Fragen stellen. Wenn wir nicht sicher sind, ob wir ihn richtig verstanden haben, fragen wir nach. „Wer fragt, führt“, heißt es. Doch besser müsste es heißen: „Wer führt, fragt“. Wir vermeiden einen der häufigsten Fehler, den Manager häufig begehen: Sie *interpretieren* nur die Aussagen des Gesprächspartners.

## Einfühlungsvermögen

Wir beobachten unser Gegenüber genau und spüren nonverbale Botschaften aus seiner Körpersprache. Klar, das braucht Übung, doch das sind wir ja gewohnt. Lebenslanges Lernen gehört zum Beruf der Führungskraft.

## Struktur

Wir strukturieren die Informationen, die wir gehört, gesehen, notiert haben und ziehen erst dann unsere Schlüsse daraus. Entgegen landläufiger Meinungen erspart uns aufmerksames Zuhören viel Zeit! Der Gesprächspartner signalisiert uns dann, ob wir ihn überzeugt haben. Manchmal über seine Stimme, manchmal über seinen Körper, oder beides. Wir müssen den Prozess nur sorgsam beobachten, genau zuhören und nachfragen.

In unseren Führungskräfte trainings bei einem internationalen Klienten haben wir folgende die Regel eingeführt:

*„Listen! – People don't care what you know – until they know that you care“.*

Ich wünsche Ihnen viele positive Erkenntnisse beim aufmerksamen Zuhören.

### **Zum Autor: Albrecht von Bonin**

ist Inhaber der VON BONIN Personalberatung, Gelnhausen, und Autor des Buches »Mitarbeiter suchen, finden, fördern, binden«. Leserfragen beantwortet er gern unter 06051-48280 oder per E-Mail an:

[info@von-bonin.de](mailto:info@von-bonin.de) • [www.von-bonin.de](http://www.von-bonin.de)

## Diesen Beitrag teilen

teilen

twittern

merken

e-mail

FOLGEN SIE UNS AUF INSTAGRAM

**@TOPHOTEL\_MAGAZIN**