

Akademische Kernkompetenz

Gutes Zuhören als Erfolgsfaktor

| MARGARETE IMHOF | **In den letzten Jahrzehnten hat sich unsere Kommunikationskultur vor allem durch die sozialen Medien sehr stark verändert. Zuweilen entsteht der Eindruck, dass echtes und verbindendes Zuhören immer weniger gelingt. Warum fällt es häufig so schwer, diese wichtige Form der Aufmerksamkeit umzusetzen?**

Mit Sprache umgehen zu können gehört unbestreitbar zu den Kernkompetenzen für eine wissenschaftliche Karriere und ist Voraussetzung zur Teilnahme am wissenschaftlichen Diskurs. Für Personen, die eine akademische Karriere anstreben, werden folgerichtig Veranstaltungen zu Themen rund um Kommunikation angeboten: Workshops zu Präsentationstechniken, Schreibwerkstätten, Schnell-Lese-Kurse und Small-Talk auf Englisch. Wer aber hätte schon von einem Zuhörseminar zur Förderung einer Karriere in der Wissenschaft gehört oder daran teilgenommen? Dennoch: Zuhören ist eine kritische professionelle Kompe-

tenz (Worthington & Fitch-Hauser, 2018), auch im Wissenschaftsbetrieb.

In einer Gesprächssituation wird eine Person, die nicht spricht, oft verwechselt mit einer Person, die zuhört, denn dem Zuhören gegenüber besteht das Vorurteil, dass man dafür „nichts“ tun müsse, dass Zuhören passiv sei. Dabei wird übersehen, dass Zuhören ein aktiver Vorgang ist, der sowohl komplexe kognitive Prozesse als auch Selbstregulation beansprucht (Imhof, 2020). Zuhören dient der Informationsverarbeitung ebenso wie der Beziehungsbildung, dem fachlichen Diskurs und ist unabdingbar für konstruktives Miteinander in Arbeitsgruppen, Gremien und Lehr-Lernsituationen. So manche Kontroverse und so manches teure Missverständnis hätte vermieden werden können, wenn die beteiligten Personen einander zugehört hätten.

Aufmerksamkeitssteuerung

Zu den kognitiven Prozessen beim Zuhören gehört initial die Aufmerksamkeitssteuerung, d.h. die Fokussierung auf das Thema, den Kontext und die

sprechende Person sowie das Ausblenden anderer Themen und Gedanken. Zuhören erfordert die Aktivierung von relevantem Vorwissen, die Überprüfung des eigenen Vorverständnisses, Klarheit über die offenen Fragen und die Perspektiven, aus denen man selbst bzw. die sprechende Person auf das Thema blickt. Zuhören ist effektiv, wenn es gelingt, das Gehörte zu strukturieren und es zu unterlassen, das Gehörte nach kurzem Wiedererkennen zu bewerten und zu interpretieren. Gutes Zuhören zeichnet sich dadurch aus, dass man sich fragt, ob man richtig verstanden hat, auf der Wort- und Begriffsebene, auf der Satzebene, auf der Ebene der Argumentationslogik. Wegen der Flüchtigkeit der gesprochenen Sprache erfordert es besondere Anstrengung, die „illusion of knowing“ zu umgehen und das vordergründig Verstandene aktiv und kontrolliert von dem Gesagten und Gemeinten zu unterscheiden bzw. klar zu haben, an welchen Stellen Klärungsbedarf besteht.

Aktive Selbstregulation

Zuhören erfordert aktive Selbstregulation: Es fällt nicht selten schwer, manchen Menschen zuzuhören, weil man ihren Standpunkt (vermeintlich) schon kennt, weil die eigene Position herausgefordert wird, weil man vor der Gruppe mit einer brillanten Entgegnung glänzen möchte, die man gedanklich schon vorbereitet, während man noch nicht zu Ende zugehört hat, denn mit einer zuhörenden Haltung lässt sich in Sitzungen oder auf Tagungen kein Eindruck machen. Die Person, die spricht, erhält die meiste Aufmerksamkeit – ein hohes Gut in einer konkurrenzorientierten professionellen Kultur wie der akademischen Welt. Zuhörende bleiben selten in Erinnerung.

Reflektieren

Sowohl beim Zuhören als auch beim Sprechen wird man profitieren, wenn man den Prozess des Zuhörens und die eigenen Zuhörgewohnheiten reflektiert. Wenn man sich in der Rolle von Zuhörenden auf die inhaltlichen und prozeduralen Aspekte der Zuhörsituation vorbereitet, wird man präziser wahrnehmen, länger bei der Sache bleiben, kritisch mitdenken und im Anschluss konstruktiv mitdiskutieren können. Zur Vorbereitung dienen z.B. folgende Fragen: Mit welchem Ziel hört man zu? Was erhofft man mitzunehmen? Welche Fragen sollten am Ende beantwortet

AUTORIN



Professorin **Margarete Imhof** leitet die Abteilung Psychologie in den Bildungswissenschaften an der Universität Mainz.

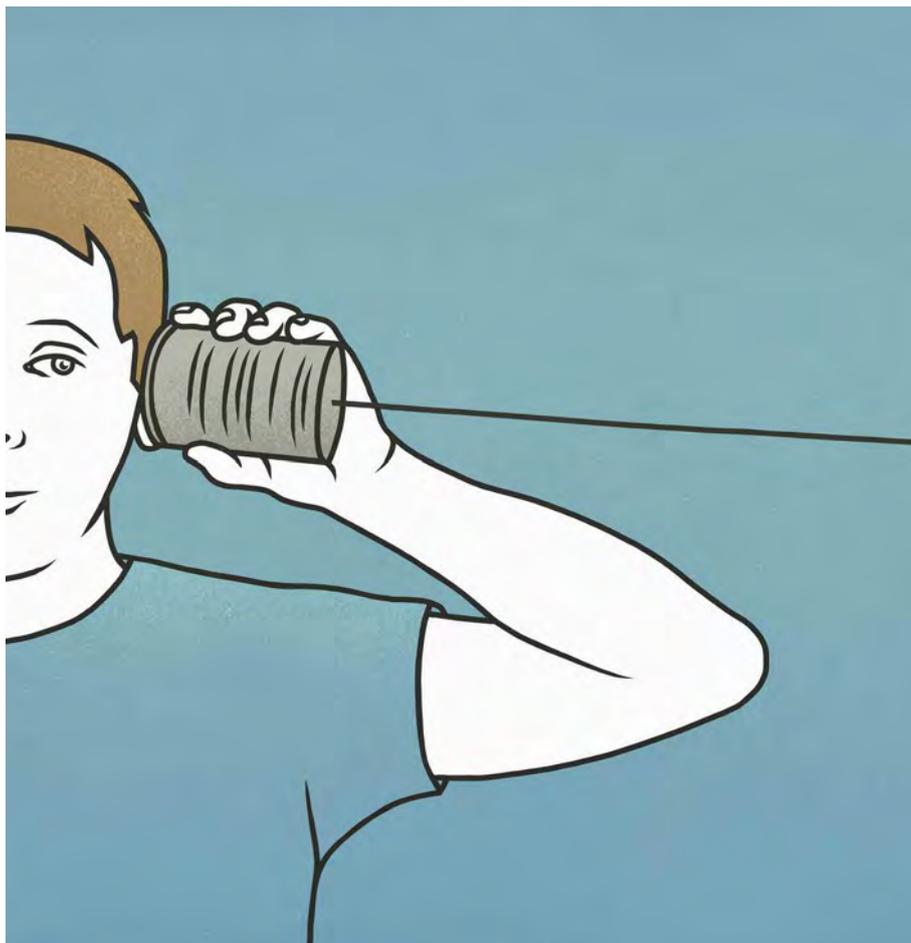


Foto: mauritius-images

sein? Was weiß man über die Expertise oder die Perspektive der Person, der man gleich zuhört und wie kann man sich darauf einstellen? Zur Optimierung des eigenen Zuhörens ist es hilfreich, auf verschiedene, situativ und thematisch anpassbare, gut eingeübte Strategien für das Anfertigen von Notizen zurückgreifen zu können, z.B. um Argumente und Belege, Gesagtes bzw. Gehörtes und eigene Gedanken, Verstandenes und Klärungsbedürftiges auseinander zu halten.

Sprecherrolle

In der Sprecherrolle gewinnt man an Klarheit, wenn man bei der Vorbereitung einer Präsentation die Überlegung, wie man die eigene Perspektive am günstigsten darstellt, ergänzt und die Situation der Zuhörenden bedenkt: Welches Interesse am Thema (z.B. in der Vorlesung, auf Tagungen, in einem öffentlichen Vortrag) oder an meiner Person (z.B. bei Bewerbungsvorträgen) bringen die potenziell Zuhörenden mit? Welches Vorwissen ist vorhanden, wie spezifisch oder allgemein verständlich darf oder muss die Präsentation sein? Welche möglicherweise kontroversen Perspektiven sind zu erwarten?

Wie lange kann man die Aufmerksamkeitsspanne beanspruchen? Mit welchen Impulsen kann man erreichen, dass die Zuhörenden die Bereitschaft zum Zuhören aktiv aufbauen? Wie kann man die Aufnahme und Verarbeitung von Information unterstützen und sprachliche, gestische und stimmliche Ausdrucksformen sowie Visualisierungen so koordinieren, dass ein Vortrag „zuhörbar“ wird? Symptome fehlender Zuhörerorientierung sind erkennbar, wenn Personen, von denen man Zuhören erwartet, abschweifen, E-Mails bearbeiten oder auf dem Smartphone surfen. Diese Verhaltensweisen erzeugen bei der Person, die gerade strukturiert sprechen sollte, ziemlich sicher Irrita-

tionen, die Sprache verliert an Komplexität, die Mimik und Gestik wird erratisch, der Sprachfluss holpert, mit den unerfreulichen Folgen für den Eindruck, den man hinterlässt.

Personalführung und Lehreffektivität

Zuhören ist auch ein Schlüssel für Erfolg in Personalführung und Lehreffektivität. In Teamsitzungen und Lehrveranstaltungen zuhören zu können, angemessene Entscheidungen über die Moderation von Diskussionen treffen zu können, für die Rahmenbedingungen der Gesprächssituationen und die Kompetenz sensibel zu sein und adaptiv mit diesen Herausforderungen umzugehen, ist konstitutiv für Führungs- und Lehrkompetenz. Eine einfache, aber effektive Reflexionsfrage ist in diesem Zusammenhang die Frage nach den Redeanteilen in einem Meeting: Wer hat geredet? Sind alle zu Wort gekommen? Was war der eigene Redeanteil? Wem hat man nicht zugehört? Die Erfahrung mit Zuhören in digitalen Gesprächssituationen hat gezeigt, dass die Fähigkeit, Zuhören zu regulieren, ein Erfolgsfaktor ist, um die eigene Motivation und Arbeitsfähigkeit, aber auch die der Personen und Gruppen, mit denen man unterschiedliche Ziele erreichen möchte, aufrecht zu erhalten (Itzchakov & Grau, 2021).

Zuhörkompetenz zu entwickeln, ist eine langfristige Aufgabe. Einen ersten Schritt kann man bei nächster Gelegenheit tun, indem man sich zwei Fragen notiert: Was möchte ich mitnehmen? Mit welchem Ziel höre ich zu? Oder anders herum: Warum sollte mir mein Gegenüber zuhören? Was kann ich tun, damit mein Gegenüber die Zuhörsituation zufrieden verlässt? Vielleicht fällt Zuhören schon leichter, wenn man sich bewusst macht, dass man kaum Neues erfährt, solange man selbst redet.

LITERATURTIPPS:

Imhof, M. (2020). **Psychology**. In D. Worthington & G. Bodie (Eds.), *Handbook of Listening* (pp. 234-253). New York: Wiley.

Itzchakov, G. & Grau, J. (2021). **High-quality listening in the age of COVID-19: A key to better dyadic communication for more effective organizations**. *Organizational Dynamics*. <https://t1p.de/xjmge>.

Worthington, D. & Fitch-Hauser, M. (2018). **Listening. Processes, Functions, and Competency**. New York: Routledge.